

Management Know-how

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Lingenfelder, M./ Spitzer, L.*

### **Determinanten der Realisierung und Wirkungen einer Corporate Identity**

Mannheim 1987  
ISBN 3-89333-061-5

Institut für Marktorientierte Unternehmenführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

*Prof. Dr. Lingenfelder und Herr Spitzer* waren Mitarbeiter des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim; Prof. Dr. Lingenfelder ist inzwischen Inhaber des Lehrstuhls für Marketing & Handelsbetriebslehre an der Philipps-Universität Marburg.

Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des Instituts für Marketing an der Universität Mannheim übernommen.

## Inhaltsverzeichnis

Seite

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
1. Die Corporate Identity-Strategie im Kontext des Strategischen Marketing	1
2. Die Konzeptualisierung von Corporate Identity	3
2.1. Die historische Entwicklung des Phänomens "Corporate Identity"	3
X 2.2. Die Ziele einer Corporate Identity-Strategie	5
— 2.3. Die Bezugspunkte einer Corporate Identity-Strategie	9
2.3.1. Die Unternehmenskultur als Grundlage von Corporate Identity-Aktivitäten	10
2.3.1.1. Die Relevanz kulturanthropologischer Ansätze	10
2.3.1.2. Mythen, Routinen, Rituale und Spiele	11
2.3.1.3. Der Beitrag der Corporate Identity zur Bewältigung individueller Ängste	14
2.3.1.4. Die Schlüsselposition der Führungskräfte	14
X 2.3.2. Die Identitäts-Instrumente zur Realisierung einer Corporate Identity	16
2.3.2.1. Das Unternehmensverhalten	16
X 2.3.2.2. Das Erscheinungsbild der Unternehmung	17
2.3.2.3. Die Unternehmenskommunikation	18
3. Das Design einer empirischen Studie zur Erforschung der Determinanten der Realisierung und der Wirkungen einer Corporate Identity	21
3.1. Die Wahl der Erhebungsmethode und die Auswahl der Probanden	21



	Seite
3.2. Die Struktur der Stichprobe	23
4. Die Determinanten der Realisierung und des Erfolges einer Corporate Identity-Strategie	26
X 4.1. Die Motive für die Beschäftigung mit Corporate Identity	26
4.1.1. Die "Corporate Identity-Welle"	26
4.1.2. Die Motive für die Beschäftigung mit der Corporate Identity im Urteil von Corporate Identity-Beratern und Unternehmen	28
4.2. Die Implementierung einer Corporate Identity-Strategie	33
4.2.1. Die Inanspruchnahme von Corporate Identity-Beratungsleistungen	33
X 4.2.2. Voraussetzungen für die erfolgreiche Durchführung einer Corporate Identity-Strategie	34
X 4.2.3. Gründe für das Scheitern einer Corporate Identity-Strategie	38
4.3. Das Eignungspotential einer Corporate Identity	40
X 4.3.1. Die Wirkungen einer Corporate Identity-Strategie	40
4.3.2. Anwender und Nichtanwender einer Corporate Identity-Strategie	45
4.3.3. Unternehmensgrößenspezifische Ausprägungsformen der Corporate Identity-Strategie	53
X 5. Zusammenfassung	55
Literaturverzeichnis	57
Anhang	60

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Corporate Identity als Element der Unternehmensführung	2
Abb. 2: Struktur der Corporate Identity	9
Abb. 3: Firmensignet der Deutschen Krankenversicherung AG im Wandel der Zeit	17
Abb. 4: Anlässe für die Beschäftigung mit Corporate Identity im durchschnittlichen Profil	29
Abb. 5: Voraussetzungen für eine erfolgreiche Corporate Identity im durchschnittlichen Profil	35
Abb. 6: Wirkungen einer Corporate Identity im durchschnittlichen Profil	41
Tab. 8: Für Corporate Identity verantwortliche Stelle im Unternehmen	25
Tab. 9: Zeitraum, seit dem sich Verfechter einer Corporate Identity mit dieser Thematik befaßten	27
Tab. 10: Angebot an Corporate Identity-Beratungsleistungen	28
Tab. 11: Faktoranalytische Kodifizierung der Motive für eine Beschäftigung mit Corporate Identity	32
Tab. 12: Art und Umfang der Inanspruchnahme externer Corporate Identity-Dienstleistungen	34
Tab. 13: Struktur und Interpretation der aus den Themen für Voraussetzungen einer Corporate Identity extrahierten Faktoren	38
Tab. 14: Interpretation und Struktur der aus den Themen für Wirkungen einer Corporate Identity extrahierten Faktoren	44
Tab. 15: Steuender und Nichtsteuender einer Corporate Identity, differenziert nach der Zielgeschäftsgröße	46
Tab. 16: Steuender und Nichtsteuender von Corporate Identity, differenziert nach der Diversifikationsgröße	48



Tabellenverzeichnis

	Seite
Tab. 1: Kulturanthropologische Ansätze und ihre Bedeutung für die Unternehmenskultur und die Corporate Identity-Strategie	11
Tab. 2: Institutionelle Abwehr individueller Ängste	14
Tab. 3: Kernaussagen der Unternehmenskommunikation	21
Tab. 4: Marktpräsenz der antwortenden Unternehmen	24
Tab. 5: Wirtschaftszweig der antwortenden Unternehmen	24
Tab. 6: Belegschaftsgröße der antwortenden Unternehmen	24
Tab. 7: Diversifikationsgrad der antwortenden Unternehmen	25
Tab. 8: Für Corporate Identity verantwortliche Stelle im Unternehmen	25
Tab. 9: Zeitraum, seit dem sich Verfechter einer Corporate Identity mit dieser Thematik befassen	27
Tab. 10: Angebot an Corporate Identity-Beratungsleistungen	28
Tab. 11: Faktorenanalytische Komprimierung der Motive für eine Beschäftigung mit Corporate Identity	32
Tab. 12: Art und Umfang der Inanspruchnahme externer Corporate Identity-Dienstleistungen	34
Tab. 13: Struktur und Interpretation der aus den Thesen für Voraussetzungen einer Corporate Identity extrahierten Faktoren	38
Tab. 14: Interpretation und Struktur der aus den Thesen für Wirkungen einer Corporate Identity extrahierten Faktoren	44
Tab. 15: Anwender und Nichtanwender einer Corporate Identity, differenziert nach der Belegschaftsgröße	46
Tab. 16: Anwender und Nichtanwender von Corporate Identity, differenziert nach dem Diversifikationsgrad	46

Tab. 17: Anwender und Nichtanwender von Corporate Identity, differenziert nach dem Wirtschaftszweig	47
Tab. 18: Anwender und Nichtanwender von Corporate Identity, differenziert nach der Marktpräsenz	47
Tab. 19: Beurteilungskriterien für die Diskriminationsstärke der ermittelten Diskriminanzfunktion	48
Tab. 20: Diskriminatorische Bedeutung der unabhängigen Variablen und dazugehörige Mittelwerte beider Gruppen	49
Tab. 21: Gründe der Nichtanwender einer Corporate Identity für ihr Unterlassen	51
Tab. 22: Rangfolge von Unternehmen mit vorbildlicher Corporate Identity	52

CI kann sprachlich als "gesamte Überwindung" oder "gemeinsame Identität" verstanden werden. Wirtschaftlich betrachtet erstreckt sich CI zunächst auf die Einschöpfung des gesamten Unternehmens auf ein einheitliches Auftreten in allen Bereichen. Mittels eines sorgfältig geplanten und konsequent angewandten CI-Programms gelingt es einem Unternehmen, sich an der Masse hervorzuheben und die Mitarbeiter verstärkt an sich zu binden. CI stellt demnach für einige Unternehmen einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar.

In weiteren Kreisen der Wirtschaftswelt ist CI aber als Schlagwort bekannt. Doch vielfach versteht Unklarheit darüber, was sich darunter verbirgt. So wird der Begriff CI mit einer Vielzahl von Sachverhalten in Verbindung gebracht.<sup>1)</sup> Der Versuch, CI zu Unternehmensführung, Unternehmensphilosophie, Unternehmensethik, öffentlich-rechtlicher und lange wird nicht selten missverstanden. Oft wird CI sogar mit einem Firmenbegriff gleichgesetzt. Zur Klärung und Sicherung von CI soll deswegen Abklärung / Berichtigung erfolgen.

<sup>1)</sup> vgl. Bött 1993, S. 45 ff.

<sup>2)</sup> vgl. Witten 1990, S. 15.



## 1. Die Corporate Identity-Strategie im Kontext des Strategischen Marketing

Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland sehen sich in den achtziger Jahren einem immer härter werdenden Wettbewerb ausgesetzt. Eine Vielzahl von Märkten stagniert, echte Neuerungen sind zu selten, um für ausreichendes Wachstum zu sorgen, und auch die Konkurrenz, vor allem aus dem Ausland, nimmt zu.<sup>1)</sup> Vor diesem Hintergrund gilt es für Unternehmen, die langfristig bestehen wollen, vorhandene Defizite durch ein systematisch betriebenes strategisches Marketing-Konzept aufzuspüren und zu beseitigen. Ein in neuerer Zeit verstärkt diskutiertes Element einer solchen Konzeption stellt die Corporate Identity (CI) dar.

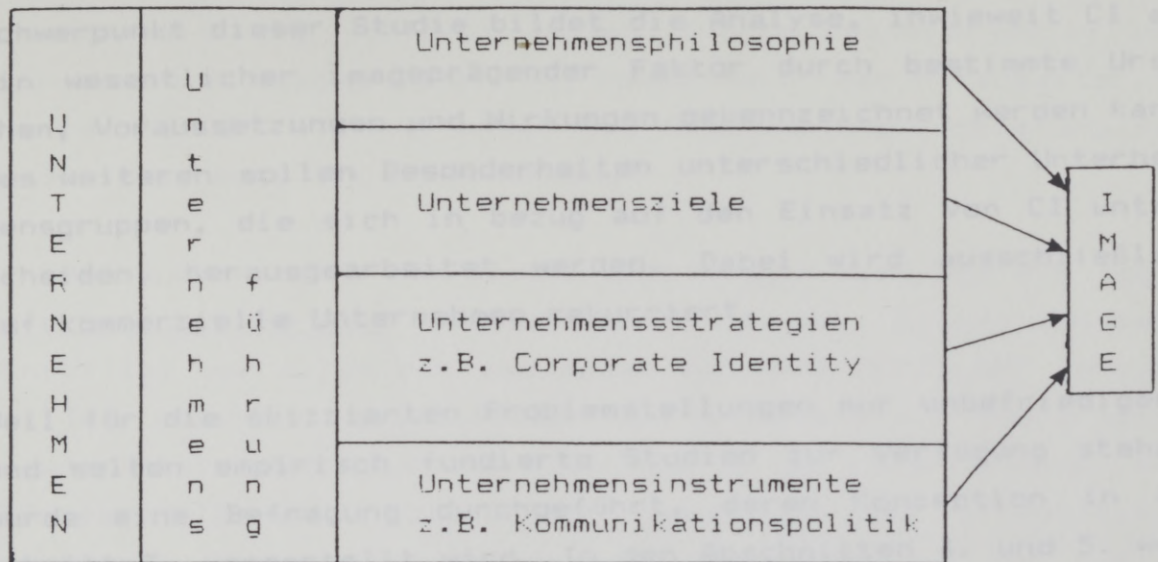
CI kann sprachlich als "gesamte Übereinstimmung" oder "gemeinsame Identität" verstanden werden. Wirtschaftlich betrachtet erstreckt sich CI zunächst auf die Einschwörung des gesamten Unternehmens auf ein einheitliches Auftreten in allen Bereichen. Mittels eines sorgfältig geplanten und konsequent angewandten CI-Programms gelingt es einem Unternehmen, sich aus der Masse hervorzuheben und die Mitarbeiter verstärkt an sich zu binden. CI stellt demnach für einige Unternehmen einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar.

In weiten Kreisen der Wirtschaftspraxis ist CI mehr als Schlagwort bekannt. Doch vielfach herrscht Unklarheit darüber, was sich dahinter verbirgt. So wird der Begriff CI mit einer Vielzahl von Sachverhalten in Verbindung gebracht.<sup>2)</sup> Der Bezug von CI zu Unternehmensführung, Unternehmensphilosophie, Unternehmenszielen, Öffentlichkeitsarbeit und Image wird nicht selten fehlverstanden. Oft wird CI sogar mit einem dieser Begriffe gleichgesetzt. Zur Klärung und Einordnung von CI soll deswegen Abbildung 1 herangezogen werden.

1) Vgl. Dichtl (1985), S. 465 ff.

2) Vgl. Wiechmann (1986), S. 15.

Abb. 1: Corporate Identity als Element der Unternehmensführung



Die Unternehmensphilosophie stellt nichts anderes als das Wertesystem eines Unternehmens dar<sup>1)</sup>, durch das einerseits die unternehmerische Existenz legitimiert wird und andererseits in groben Zügen Verhaltensrichtlinien der Unternehmensmitglieder festgelegt werden.<sup>2)</sup> Die in der Unternehmensphilosophie enthaltenen Verhaltensrichtlinien beeinflussen sowohl auf der strategischen Ebene die Bestimmung der Ziele und Strategien als auch auf der operativen Ebene die Handhabung der Instrumente. Das Bindeglied zwischen Zielen und Instrumenten stellen die Strategien dar. Sie unterstützen unter Beachtung konkreter situativer Gegebenheiten die Umsetzung allgemeiner Ziele in operationale Konzepte.<sup>3)</sup>

Image ist das Vorstellungsbild, das Subjekte von einem Objekt oder einer Person haben. Dieses Vorstellungsbild resultiert bei einem Unternehmensimage vor allem aus seinen Aktivitäten in den verschiedenen Märkten, d.h. also aus der Anwendung von Strategien und dem Einsatz von Instrumenten.

1) Wiedmann/Kreutzer (1985), S. 76 f.

2) Kreutzer/Jugel/Wiedmann (1986), S. 12.

3) Vgl. Raffée (1985), S. 17.



Schwerpunkt dieser Studie bildet die Analyse, inwieweit CI als ein wesentlicher imageprägender Faktor durch bestimmte Ursachen, Voraussetzungen und Wirkungen gekennzeichnet werden kann. Des weiteren sollen Besonderheiten unterschiedlicher Unternehmensgruppen, die sich in bezug auf den Einsatz von CI unterscheiden, herausgearbeitet werden. Dabei wird ausschließlich auf kommerzielle Unternehmen rekurriert.

Weil für die skizzierten Problemstellungen nur unbefriedigende und selten empirisch fundierte Studien zur Verfügung stehen, wurde eine Befragung durchgeführt, deren Konzeption in Abschnitt 3. vorgestellt wird. In den Abschnitten 4. und 5. werden dann die Befragungsergebnisse diskutiert.

## 2. Die Konzeptualisierung von Corporate Identity

### 2.1. Die historische Entwicklung des Phänomens "Corporate Identity"

In der Vergangenheit wurde CI zwar oft nicht als Strategie aufgefaßt und gehandhabt, doch realisierten verschiedene Unternehmen einige Grundgedanken, ohne diese Elemente explizit als CI-Elemente zu begreifen. Heutzutage stellt sich CI als eine unternehmensbezogene Strategie dar.

In der Periode bis zum Ersten Weltkrieg ("traditionelle Periode") prägte die Person des Unternehmers - oft noch der Unternehmensgründer selbst - weitgehend Unternehmensphilosophie und -verhalten.<sup>1)</sup> Auch das Erscheinungsbild des Unternehmens wurde maßgeblich vom Unternehmer bestimmt. Die Identität des Unternehmens glich also der Identität des Unternehmers. BORSIG, BOSCH und SIEMENS sind Beispiele für eine stark an der Person des Unternehmensgründers ausgerichtete Unternehmensentwicklung.

1) Vgl. Birkigt/Stadler (1986a), S. 37 f.



Eine außergewöhnliche soziale Errungenschaft, die seit der Unternehmensgründung verfolgt wurde, führte beispielsweise bei BOSCH zu einem ausgeprägten "Wir-Bewußtsein" der Mitarbeiter.<sup>1)</sup> Auch bei HEWLETT PACKARD prägt die Mitarbeiterorientierung der Gründer bis heute das Unternehmen.<sup>2)</sup>

Der Zeitraum zwischen den beiden Weltkriegen wird als die "markentechnische Periode" bezeichnet.<sup>3)</sup> Dieser Entwicklungsabschnitt ist vor allem mit dem Namen von HANS DOMIZLAFF verbunden. (Die Identität geschaffener und professionell gestalteter Markenartikel bestimmte die Identität eines Unternehmens. Die Markenpersönlichkeit sollte der "Gewinnung des öffentlichen Vertrauens" dienen.<sup>4)</sup> *Aufbauend auf der Markenartikelform* Zusammen mit der Gestaltung von Marken wurden auch Firmenzeichen - allerdings nach markentechnischen Gesichtspunkten - entworfen.<sup>5)</sup>

In den 50er Jahren, als es den Unternehmen wieder möglich war, sich mit Identitätsfragen zu befassen, begann die "Design-Periode". Ein herausragendes Beispiel dieser Periode ist die BRAUN AG. Ein neues Produktdesign-Konzept von BRAUN bestimmte bald das Erscheinungsbild des ganzen Unternehmens.<sup>6)</sup> Die Unternehmensidentität löste sich dadurch völlig von der Persönlichkeit der Eigentümer. Ein einheitliches Unternehmenserscheinungsbild (Corporate Design) war ein erster wichtiger Schritt zur CI.

Beispielhaft dafür waren (und sind!) Autoren, die CI auf die visuelle Kommunikation eines Unternehmens beschränkten. Exemplarisch dafür ist die Auffassung LIERLS: "CI wird geschaffen durch die Summe aller visuellen Kommunikationen eines Unternehmens. ... Ergeben diese Elemente der Kommunikation und Werbung ein erkennbar geplantes, optisches Erscheinungsbild, in das sich jedes Bestandteil integriert, so ist das ... CI."<sup>7)</sup>

1) Vgl. Kreutzer/Jugel/Wiedmann (1986), S. 38 f. Robert Bosch war z.B., was die Arbeitszeitgestaltung anbelangt, seinen Unternehmerrkollegen um etwa 80 Jahre voraus. Den 8-Stunden-Tag, eine Errungenschaft, die sich erst in den 60er Jahren per Tarifverträgen durchsetzte, praktizierte er bereits zu Beginn dieses Jahrhunderts.

2) Ein weiteres Beispiel dafür ist BOGNER.

3) Vgl. Birkigt/Stadler (1986a), S. 38.

4) Vgl. Domizlaff (1951), Weisser (1986), S. 110 ff.

5) Vgl. Birkigt/Stadler (1986a), S. 38.

6) Vgl. Schmüttel (1979), S. 173 f.

7) Lierl (1978), S. III.



Erst seit etwa zehn Jahren wurde in größerem Umfang damit begonnen, CI als umfassende Strategie zu begreifen, die weit über Corporate Design hinausgeht. Den ersten Ansatz, der die strategische Dimension der CI betont, liefert KNEIP. "CI ist ... die zentrale Kommunikationsstrategie des Unternehmens, die ... nach innen und außen maximale, positive Interaktionssynergie anstrebt und damit eine Ökonomie der vorhandenen Kräfte bewirkt."<sup>1)</sup> CI soll also die gesamte Kommunikation eines Unternehmens aufeinander abstimmen, damit ein einheitliches Auftreten des Unternehmens gewährleistet ist. KNEIP akzentuiert somit vor allem einen Teilbereich der CI, nämlich Corporate Communications.

BIRKIGT/STADLER sehen CI als die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf der Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-)Images, - mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens einheitlich zur Darstellung zu bringen. Vorbilder für die Verwirklichung einer umfassenden CI sind für BIRKIGT/STADLER DAIMLER BENZ, IBM und die DEUTSCHE BANK. Insgesamt gesehen befindet sich aber die strategische Periode noch in ihren Anfängen.<sup>2)</sup>

## 2.2. Die Ziele einer Corporate Identity-Strategie

Fundamentale Ziele einer CI sind das Erreichen und Festigen eines erwünschten Corporate Image bei Mitarbeitern und unternehmensexternen Gruppen. Denn letztlich zielen alle innerhalb einer CI durchgeführten Maßnahmen darauf ab, das Vorstellungsbild über ein Unternehmen in die gewünschte Richtung zu lenken. Das Corporate Image soll Identifikationspotential schaffen und die Basis für Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Akzeptanz oder im Idealfall sogar Zuneigung bilden.<sup>3)</sup>

1) Kneip (1978), S. XV.

2) Vgl. Birkigt/Stadler (1986a), S. 39.

3) Vgl. Raffée/Wiedmann (1985a), S. 603.



Als weitere Ziele einer CI und somit als Unterziele des Corporate Image sind die Wirkungsansprüche, die mit der Umsetzung einer CI verbunden werden, zu sehen.<sup>1)</sup> Zentrales Ziel einer CI ist die Schaffung oder Förderung eines "kollektiven Selbstwertgefühls" ("Wir-Bewußtsein").<sup>2)</sup> Damit sollen die Identifikation und Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen erhöht werden. Weiterhin verspricht eine CI Synergieeffekte durch Koordination der Kommunikationsmittel, Vereinheitlichung des Designs und den Wertekonsens, der auf einer Unternehmensphilosophie basiert.<sup>3)</sup> Diese Synergieeffekte sollen sich auch in Form von Kosteneinsparungen bemerkbar machen. Für Unternehmen, die infolge von Wachstum und/oder Diversifikation für ihre Interaktionspartner "unübersichtlich" geworden sind, wird zudem eine gewisse Harmonisierung erwartet.<sup>4)</sup>

Die externen Ziele einer CI gehen dahin, ein Unternehmen in der Öffentlichkeit "klar, eindeutig, greifbar und einsehbar zu positionieren."<sup>5)</sup> Mittels CI sollen also Verständnis für sowie Vertrauen in das Unternehmen gewonnen und somit die Glaubwürdigkeit des Unternehmens verstärkt werden.<sup>6)</sup> Darüber hinaus gilt es, das Unternehmen zu profilieren, zu positionieren und seine Kompetenz zu verdeutlichen.<sup>7)</sup>

Geht man der Frage nach, welche Relevanz die Realisierung dieser CI-Ziele für die Gestaltung des absatzpolitischen Instrumentariums besitzt, so ergeben sich völlig unterschiedliche Wirkungen. So wäre es denkbar, daß eine Profilierung in Richtung Exklusivität durch ein hohes Preisniveau der Produkte (Entgeltpolitik) und durch die Wahl eines entsprechenden Absatzweges (Distributionspolitik) erreicht wird. Beispielsweise eröffnete die Firma ROSENTHAL in bevorzugten Geschäftslagen ihre "Rosenthal-Studios", um auch durch diese Verkaufsstellen der in der Unternehmensphilosophie verankerten Exklusivität Rechnung zu tragen.

1) Vgl. Kreutzer/Jugel/Wiedmann (1986), S. 32.

2) Vgl. Keller (1984), S. 369; Birkigt/Stadler (1986a), S. 44; Kreutzer/Jugel/Wiedmann (1986), S. 33.

3) Vgl. Birkigt/Stadler (1986a), S. 45; Kreutzer/Jugel/Wiedmann (1986), S. 34.

4) Vgl. Birkigt/Stadler (1986a), S. 21.

5) Schulze van Loon (1986), S. 38.

6) Vgl. Wiedmann (1986), S. 15.

7) Vgl. Kreutzer/Jugel/Wiedmann (1986), S. 35 f.



Die Bedeutung der CI für die Produktpolitik hängt von den Betätigungsfeldern eines Unternehmen ab. Sie wird davon determiniert, ob es sinnvoll erscheint, alle Aktivitäten unter einer Unternehmens-Identität zu vereinen (etwa durch die Gestaltung homogener Produkte) oder neben der Unternehmens-Identität auch Marken-Persönlichkeiten aufzubauen. Eine Besonderheit stellen Dienstleistungsunternehmen mit zum Teil genormten oder gesetzlich vorgeschriebenen Produkten dar, wie zum Beispiel Versicherungen. In solchen Fällen ist es nicht möglich, allein mit Hilfe der Produktgestaltung zu einem eigenständigen Image zu gelangen. Derartige Unternehmen können sich dagegen durch CI so profilieren, daß die angestrebte Kundschaft gewonnen und auch längerfristig an das Unternehmen gebunden wird.

Ein Beispiel, bei dem innerhalb der CI im wesentlichen die Produktpolitik eingesetzt wurde, stellt die Firma ERCO dar.<sup>1)</sup> Unter dem Motto "ERCO verkauft in erster Linie Licht und nicht Leuchten" werden die Produkte (Lampen) technisch orientiert und funktionell gestaltet. Die Farbpalette der ERCO-Lampen erstreckt sich von weiß über Grautöne zu schwarz und orientiert sich somit auch wieder am Licht (hell-dunkel).

Daß CI-Ziele innerhalb der Kommunikationspolitik weiten Einfluß gewinnen können, liegt auf der Hand. Werbung und Öffentlichkeitsarbeit müssen dabei für die Realisierung des anvisierten Unternehmens-Soll-Image eingesetzt werden. Alle Kommunikationsaktivitäten sind zu koordinieren, um die Verlautbarung von gegenteiligen Aussagen zu vermeiden. Neben diesem inhaltlichen Konsens sollten eine einheitliche Sprachregelung und graphische Gestaltung vorhanden sein.<sup>2)</sup>

Wie stark der Einfluß der CI auf die Kommunikationspolitik sein kann, zeigt das Beispiel BEIERSDORF.<sup>3)</sup> Im Rahmen des CI-Programms sollte, ausgerichtet an den wesentlichen Elementen der Unternehmensphilosophie von BEIERSDORF (Eigenständigkeit, Ehrlichkeit, Sachlichkeit, Modernität, Dynamik und offene Geschäftspolitik), das neue Unternehmenskürzel BDF penetriert und damit der bisherigen Profillosigkeit von BEIERSDORF entgegenge-

1) o.V. (1979), S. 30 f.

2) Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1985), S. 480.

3) o.V. (1979), S. 25-29.



wirkt werden. Insgesamt wurden fünf Prozent des Etats der Produktwerbung für diesen Zweck eingesetzt. Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit wurde die Fachpresse ausführlich über das Vorhaben und seine Durchführung informiert. Die Resonanz war überdurchschnittlich. Wirtschaftspresse und Fachzeitschriften berichteten innerhalb ihres redaktionellen Teils in großem Umfang von dem CI-Programm der Firma BEIERSDORF.<sup>1)</sup> Weiterhin wird als Folge des CI-Programms heutzutage innerhalb der Produktwerbung auf den Hersteller hingewiesen, wobei die graphische Gestaltung nach einheitlichen Richtlinien erfolgt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß durch eine CI vor allem die Stellung der Kommunikationspolitik innerhalb des Marketing-Mix verstärkt wird, wenngleich auch, wie gezeigt wurde, alle anderen Marketing-Mix-Instrumente davon tangiert werden können.

Im Mittelpunkt der CI steht die Unternehmenskultur (vgl. Abbildung 2). Sie bildet den Ausgangspunkt einer CI. Deswegen sollen im Abschnitt 2.3.1. CI-relevante Aspekte der Unternehmenskultur erläutert werden.<sup>2)</sup> Unternehmensverhalten, Unternehmenserscheinungsbild und Unternehmenskommunikation stellen die Instrumente dar, die ein Unternehmen zur Imageerzeugung einsetzt bzw. einsetzen kann.<sup>3)</sup> Analog zum Marketing-Mix gilt es, diese Identitäts-Instrumente zu einem möglichst optimalen Identitäts-Mix zusammenzufügen.<sup>4)</sup> Das Identitäts-Mix soll an der innerhalb der Unternehmenskultur festgelegten Unternehmenszielsetzung und -philosophie ausgerichtet werden und ein angestrebtes Image (Soll-Image) bewirken.

1) Vgl. ebenda.

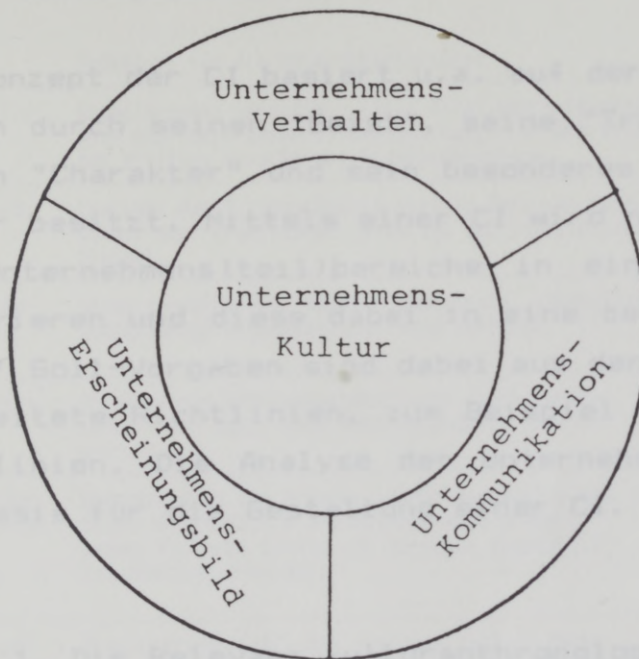
2) Der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und CI wurde bislang nicht oder nur sehr peripher thematisiert.

3) Vgl. Birkigt/Stadtler (1986a), S. 23.

4) Vgl. ebenda, S. 23, und Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1985), S. 833.



Abb. 2: Struktur der Corporate Identity



### 2.3. Die Bezugspunkte einer Corporate Identity-Strategie

Eine sinnvolle CI setzt bestimmte Annahmen bezüglich unternehmensinterner und -externer Personengruppen voraus. Weiterhin werden einzelnen Maßnahmen der CI bestimmte Wirkungsmechanismen unterstellt.<sup>1)</sup> Wegen der Vielfältigkeit dieser Wirkungsbereiche einer CI ist es erforderlich, die Erkenntnisse unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen heranzuziehen. Dazu gehören Organisations-Soziologie, Organisations-Psychologie, Imageforschung und Marketingwissenschaft.<sup>2)</sup> Die Basis der Theorien und Erklärungsansätze ist also breit. Da aber die Vermittlung von empirischen Befunden den Schwerpunkt dieser Arbeit bildet, sollen nur ausgewählte Beiträge des Unternehmenskultur-Ansatzes zur Erklärung der CI behandelt werden.

1) Vgl. Kreutzer/Jugel/Wiedmann (1986), S. 32 ff.

2) Vgl. Birkigt/Stadler (1986a), S. 29 ff.

### 2.3.1. Die Unternehmenskultur als Grundlage von Corporate Identity-Aktivitäten

Das Konzept der CI basiert u.a. auf der Annahme, daß ein Unternehmen durch seinen "Geist", seine "Tradition", seine "Linie", seinen "Charakter" und sein besonderes "Profil" eine bestimmte Kultur besitzt. Mittels einer CI wird nun versucht, die einzelnen Unternehmens(teil)bereiche in eine Unternehmenskultur zu integrieren und diese dabei in eine bestimmte Richtung zu lenken.<sup>1)</sup> Soll-Vorgaben sind dabei aus der Unternehmensphilosophie abgeleitete Richtlinien, zum Beispiel Führungs- oder Personalrichtlinien. Die Analyse der Unternehmenskultur schafft somit die Basis für die Gestaltung einer CI.

#### 2.3.1.1. Die Relevanz kulturanthropologischer Ansätze

Um den Unternehmenskultur-Ansatz theoretisch zu fundieren und seine Vielfältigkeit zu demonstrieren, greifen NEUBERGER und KOMPA auf die wesentlichen Strömungen der Kulturanthropologie zurück.<sup>2)</sup> Sie stellen verschiedene kulturanthropologische Ansätze einander vergleichend gegenüber und zeigen deren Bedeutung für Unternehmenskulturen auf. Tabelle 2 zeigt den jeweiligen Erklärungsbeitrag und die sich daraus ableitende Bedeutung für mögliche CI-Maßnahmen auf.<sup>3)</sup>

1) Vgl. Kreutzer/Jugel/Wiedmann (1986), S. 26.

2) Vgl. Neuberger/Kompa (1986), S. 63 ff.

3) Hierbei handelt es sich um eine vergleichende Gegenüberstellung, wobei die vorgestellten Ansätze zum Teil sogar gegenteilige Schlußfolgerungen für die Gestaltung und Implementierung einer CI liefern. Demnach können je nachdem, ob man Befürworter des einen oder anderen Ansatzes ist, unterschiedliche Erkenntnisse aus der folgenden Gegenüberstellung gezogen werden.



**Tab. 1: Kulturanthropologische Ansätze und ihre Bedeutung für die Unternehmenskultur und die Corporate Identity-Strategie**

Ansatz	Bedeutung für die Unternehmenskultur	Mögliche CI-Maßnahmen
Funktionalismus	Gruppierungen vermitteln ihren Mitgliedern Geborgenheit und Zufriedenheit. Gemeinschaftliche Aktivitäten erfüllen menschliche Grundbedürfnisse.	Arbeitsgruppen, Weihnachtsfeiern, Betriebsausflüge initiieren und CI-gerecht gestalten.
Evolutionismus	Charisma des Firmengründers wird in Form von Sagen, Normen oder Traditionen gefestigt und institutionalisiert.	Je nach Beitrag zur Unternehmenskultur verfestigen oder bekämpfen der Sagen, Normen und Traditionen.
Kulturökologie	Keine geradlinigen, sondern emotionale, unbeholfene, aber gläubige Organisationen sind verlangt.	Penetration der Kernaussage und des Firmenlogos. Etablierung der Rituale und Mythen.
Diffusionismus	Erfolgreiche Unternehmenskulturen (auch anderer Länder) und damit auch Führungsmodelle sind kopierbar.	Kopie von erfolgreichen CI-Maßnahmen anderer Unternehmen.
Historischer Partikularismus	Überzeugungen der Gründer können nachhaltig das Selbstverständnis eines Unternehmens prägen. Andere Kulturen können nur situativ zugeschnitten übernommen werden.	Besinnung auf Traditionen, soweit sie die aktuelle CI unterstützen. Überprüfung, ob CI-Maßnahmen in der spezifischen Unternehmenssituation Erfolg versprechen.
Kultur- und Persönlichkeitsansatz	Organisationsmitglieder gleichen sich in ihren mentalen Eigenschaften an und schaffen somit Voraussetzungen für orchestriertes Handeln. Gleichartige und auch sich ergänzende Persönlichkeitstypen sind in einer für sie geeigneten Organisation anzutreffen. Das gemeinsame Sozialisationsschicksal verankert sich in Riten.	Voraussetzungen für ein gleichgerichtetes Mitarbeiterverhalten sind günstig. Die Übernahme von Elementen der CI-Programme anderer Unternehmen muß auf den unternehmenseigenen Persönlichkeitstyp abgestimmt werden.
Kognitiver Ansatz	Um zusammenarbeiten zu können, müssen Mitglieder einer Organisation ein System grundlegender Annahmen und Werthaltungen teilen.	Etablierung der gewünschten "Soll-Werthaltungen" (z.B. durch einen Slogan, innerbetriebliche Informationspolitik).
Interpretativer Ansatz	Es bedarf der Interpretation oder der Entschlüsselung von Symbolen, um ein Unternehmen zu verstehen.	Gestaltung der Symbole "Sprache", "Architektur", "Firmenlogos" und formaler Regelungen derart, daß sich aus der Interpretation der Symbole das gewählte Unternehmens-Soll-Image bei den Zielgruppen ergibt.
Modelle sozialer Beeinflussung	Alle bedeutsamen Veränderungen eines Unternehmens werden von einzelnen, herausragenden Persönlichkeiten eingeleitet. Personenzentrierte Ansätze der Organisationsentwicklung bringen neuen Schwung in ein Unternehmen.	Die Schulung von Führungskräften und Einarbeitung neuer Mitarbeiter sollten zentrale Ansatzpunkte der CI sein.
Idealistische Kulturökologie	Unternehmensideologien ermöglichen die Abwehr innerer oder äußerer Bedrohungen.	Erfolgreiche Ideologien festschreiben und nach innen und außen kommunizieren.

Anmerkung: Spalten 1 und 2 in Anlehnung an Neuberger/Kompa (1986), S. 63-68. Spalte 3: eigene Ableitungen dazu.

### 2.3.1.2. Mythen, Routinen, Rituale und Spiele

Das Phänomen "Unternehmenskultur" kann in seinen einzelnen Ausprägungen mit den kulturanthropologischen Ansätzen erklärt werden. Durch den kognitiven und vor allem den interpretativen Ansatz zeigt sich die Relevanz von Werthaltungen und Symbolen zur



Situationsbestimmung der Kultur eines Unternehmens.<sup>1)</sup> Insbesondere Werthaltungen sind schwer zu erfassen, da man sie nicht unmittelbar beobachten kann.<sup>2)</sup> Es gilt also, wahrnehmbare Tatsachen zu finden, aus denen Werthaltungen abgeleitet werden können. Empirischen Zugang zur Unternehmenskultur erhält man über die in einem Unternehmen existierenden Mythen, Routinen, Rituale und Spiele. Die konkrete Gestaltung von auf einer vorhandenen Unternehmenskultur basierenden CI-Maßnahmen hängt somit in starkem Maße nicht nur von der anthropologischen Basis der Unternehmenskultur ab, sondern auch von den die Kultur eines Unternehmens prägenden Mythen, Ritualen und Spielen.

Mythen als Erzählungen bzw. Feststellungen über Gegenstände, Lebewesen oder übermenschliche Erscheinungen bestimmen - obgleich nicht wahrheitsfähig - das Verhalten ihrer Schöpfer und Anhänger. Mythen in Unternehmen legen die Bedeutung von Umwelttatbeständen für ein Unternehmen fest und sind auch Bewertungskriterien für neue Vorschläge.<sup>3)</sup> Neuerungen und andere Sichtweisen können also durch die etablierten Mythen im Keim erstickt werden. Häufig geben Geschichten, Witze und Sprüche, die in einem Unternehmen erzählt werden, Aufschluß über existierende Mythen. Besondere Aussagekraft hat ein Firmenslogan. Diese Kernaussage über die Unternehmensleistung, mit meist emotionalem Gehalt, bringt den Mitarbeitern "zentrale Aspekte des Selbstverständnisses eines Unternehmens zum Bewußtsein".<sup>4)</sup> Des weiteren wirkt ein Slogan durch seine öffentliche Bekanntgabe als (moralische) Kontrolle für die Mitarbeiter. Demnach erscheint es durchaus sinnvoll, innerhalb eines CI-Programms einen Slogan zu kreieren und zu etablieren, der die angestrebte Identität zum Ausdruck bringt.

Anders als Mythen, welche Denkhaltungen darstellen, sind Routinen, Rituale und Spiele relativ bewußtseinsferne Aktivitäten, die quasi automatisch oder erwartungsgetreu ablaufen. Routinen stellen Handlungen dar, die standardisiert abgewickelt werden, zum Beispiel Telefonauskünfte und Materialanforderungen. Rituale (kultische Bräuche) laufen in festgelegter Folge ab und stellen institutionalisierte ("religiöse") Aktivitäten dar.

1) Vgl. Neuberger/Kompa (1986), S. 66 ff.

2) Vgl. Hofstede (1980), Sp. 1174.

3) Vgl. Kieser (1984), S. 34.

4) Vgl. Neuberger/Kompa (1986a), S. 60 ff.



Ebenso wie "primitive" Volksstämme benötigen Unternehmen derartige Rituale, mit denen Probleme bewältigt werden können, für die es keine sachliche Lösung geben kann.<sup>1)</sup> Zum Beispiel signalisiert das "Ritual der Personalauswahl" dem ausgewählten Bewerber Wertschätzung und zeigt, daß ausschließlich zum Unternehmen passende Personen eingestellt werden.

"Spiele", die in einem Unternehmen stattfinden, sind als ein durch Regeln gesteuerter Wettkampf anzusehen.<sup>2)</sup> Dabei fungieren Normen, Gesetze, Vorschriften und Dienstanweisungen als Spielregeln. Neue Mitarbeiter bekommen in der Einführungsphase die existierenden offiziellen und inoffiziellen Spielregeln im Rahmen eines Einführungsprogrammes vermittelt und erfahren ihre individuellen Möglichkeiten und Grenzen bei diesen "Spielen".

Um auf Routinen, Rituale und Spiele CI-gerechten Einfluß zu nehmen, bieten sich organisatorische und personalpolitische Maßnahmen an.<sup>3)</sup> Für eine Identitätsänderung können beispielsweise der Positionswechsel einiger Manager oder die Veränderung der Inhalte des Einführungsprogrammes sinnvoll sein. Andererseits kann versucht werden, Machtbeziehungen umzustrukturieren, etwa durch Stärkung bestimmter Personen oder Abteilungen.<sup>4)</sup>

Zu den Kulturgütern eines Unternehmens zählen beispielsweise (Status-)Symbole, Gebäude und Ausstattung der genutzten Räume. Mit Architektur wird Eigenständigkeit oder Macht demonstriert (z.B. BMW-Gebäude). In der Ausstattung eines Arbeitsraumes spiegelt sich die Bedeutung des darin Arbeitenden wider (Symbolgehalt des eigenen Schreibtisches, Telefons etc.). Bestimmte Kleidung informiert über die Art der Arbeit, den sozialen Rang und zum Teil auch die Firmenzugehörigkeit des Trägers. Jeder dieser Bausteine einer Unternehmenskultur stellt einen Ansatzpunkt für CI-Maßnahmen dar. Alles formal Gestaltbare kann mit sichtbarem Ergebnis in ein einheitliches Unternehmensselbstbild (z.B. "Das Beste oder Nichts") integriert werden, das von außen in einer bestimmten Art und Weise aufgenommen wird.

1) Vgl. Neuberger/Kompa (1986a), S. 62.

2) Vgl. ebenda, S. 64.

3) Vgl. Abschnitt 3.1.4.; Kieser (1984), S. 41 ff.; Bartels (1986).

4) Vgl. Kieser (1984), S. 42.



### 2.3.1.3. Der Beitrag der Corporate Identity zur Bewältigung individueller Ängste

Menschen eines bestimmten Kulturkreises müssen ähnliche Lebens-ängste bewältigen. Sie erfahren dabei von sozialen Systemen, so auch von ihrem Unternehmen, Unterstützung. Dem einzelnen werden durch Organisation und Kultur eines Unternehmens Strategien zur Bewältigung seiner individuellen Ängste bereitgestellt, deren er sich bedienen kann. Eine beispielhafte Zusammenstellung unternehmenskultureller Elemente, die den einzelnen bei der Abwehr und Bewältigung seiner Ängste unterstützen, zeigt Tabelle 2. Welchen Beitrag die CI zur Abwehr individueller Ängste leisten kann, verdeutlichen die in dieser Zusammenstellung hervorgehobenen Elemente.

Tab. 2: Institutionelle Abwehr individueller Ängste

Angst vor:	Bewältigung der Ängste durch:
Tod, vernichtender Aggression	Darstellung der Unternehmung als unsterblich (Titanic-Syndrom); <u>Identifikation mit dem unvergänglichen Werk/Produkt/Leistung.</u>
Liebesverlust, Trennung, Individuation Verlassenwerden, Hilf- und Schutzlosigkeit	Gruppenarbeit, kooperative Führung, <u>Beziehungs- und Klimapflege (Feiern, Jubiläen, Ehrungen), Gleichschaltung, Uniformierung.</u> Hierarchische Führung, Patriarchalismus/Paternalismus, Sozialleistungen, <u>Infantilisierung durch detaillierte Regeln, Human Relations, Betriebspsychologie, Automatisierung, Schutzrechte.</u>
Verlust von Unversehrtheit, sozialer Achtung, Versagen	Anerkennung; Statussymbole; <u>Bestätigung (Urkunden, Zeugnisse); Selbstverstärkung durch Training und Beratung; Personenkult, Heldenverehrung; Show, Vertuschung von Fehlern; Identifikation mit dem Unternehmen oder seinen Führern; Fitneßprogramme.</u>
Sinn- und Spielverlust	<u>Führungsphilosophien; Public Relations; Mitbestimmung, Humanisierung der Arbeit (quality of working life).</u>

Anmerkungen: CI-relevante Ausführungen sind unterstrichen.  
In Anlehnung an Neuberger/Kompa (1986b), S. 66.

### 2.3.1.4. Die Schlüsselposition der Führungskräfte

Die Werthaltungen, Überzeugungen und das Verhalten der Führungskräfte beeinflussen die Unternehmenskultur im besonderen, da die

- Führungskräfte die Zielsetzungen des Unternehmens bestimmen sowie die Wege und Mitarbeiter auswählen, mit denen die Ziele erreicht werden sollen,
- Werthaltungen der Führungskräfte bei der Entscheidungsfindung meistens sowohl die in Betracht kommenden Alternativen festlegen als auch die Wahl zwischen diesen bestimmen,



- Werthaltungen der Führungskräfte wesentlich die Organisationsstruktur beeinflussen und
- Belohnungs- und Bestrafungssysteme eines Unternehmens von den Führungskräften entworfen und angewendet werden.<sup>1)</sup>

#### Corporate Identity

Im Rahmen des Unternehmenskultur-Ansatzes kommt, über die oben genannten Aspekte hinaus, einem Manager noch die Aufgabe zu, direkt und bewußt auf die Kultur Einfluß zu nehmen. Er hat Kultur zu managen und quasi als "Sinnstifter" den Mitarbeitern zu signalisieren, wie diese oder jene Dinge zu sehen sind.<sup>2)</sup> Das Ziel seines Kulturmanagements muß es sein, daß alle Mitarbeiter seine Wirklichkeitsdeutungen wahrnehmen und verstehen, daraus dann eine gemeinsame "Wellenlänge" resultiert und somit die Grundlage für ein "Wir-Gefühl" entsteht.

Die besondere Problematik dieser Führungsfunktion besteht darin, daß dieses Kulturmanagement in der Praxis innerhalb eines ausgefüllten Arbeitsalltags "nebenbei" erledigt werden muß. Einer Führungskraft stehen dabei folgende Wege offen:<sup>3)</sup>

- Verkünden ihrer Meinung in Gesprächen mit den Mitarbeitern.  
Daraus folgt, daß sie sich, wann immer nur möglich, gesprächsbereit zeigen sollte.
- Akzentsetzung bei der Zeiteinteilung.
- Bemerkungen, Kommentare und Kontrollen.
- Symbolische Gesten, wie Mithelfen in Spitzenzeiten, vorbildliche Ordnung oder persönliche Begrüßung wichtiger Kunden.
- Bedachte Reaktionen auf kritische Ereignisse oder in Krisensituationen.

Die Unternehmensidentität wird also zu einem erheblichen Teil durch das Handeln der Führungskräfte bestimmt. Für die Gestaltung einer CI ergibt sich daraus, daß die Führungskräfte in den Entwicklungs- und Implementierungsprozeß eingebunden werden müssen. Wenn andererseits bestimmte Manager sehr stark mit der bisher vorhandenen Identität eines Unternehmens in Zusammenhang gebracht werden, können jene Schwierigkeiten haben, eine eventuell erforderliche neue Identität glaubhaft zu machen. Aus der Sicht der Eigentümer wäre es dann an der Zeit, die nun

1) Vgl. Hofstede (1980), Sp. 1178.

2) Vgl. Neuberger/Kompa (1986c), S. 68 ff.

3) Vgl. ebenda, S. 68.



"störenden" Manager auszuwechseln.

### 2.3.2. Die Identitäts-Instrumente zur Realisierung der Corporate Identity

#### 2.3.2.1. Das Unternehmensverhalten

Eine Möglichkeit, auf eine eigenständige Identität hinzuwirken, besteht darin, das Verhalten eines Unternehmens auf eine eindeutige Unternehmensidentität hin auszurichten. Das Unternehmensverhalten ist als "Stil des Hauses" anzusehen.<sup>1)</sup> Erkennbar wird dieser Stil am Umgang der Belegschaft mit Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern. Im Rahmen einer CI gilt es, ein in sich schlüssiges Unternehmensverhalten zu bewirken. Um langfristig ein schlüssiges Unternehmensverhalten zu erzielen, müssen auch Organisation und Personalpolitik an den Erfordernissen einer CI ausgerichtet werden. Es sind also z.B. Eingriffe in die Organisationsstruktur, Personalschulung oder eine Korrektur des Führungsstils zu vollziehen. All das erfordert einen weiten Planungshorizont. Es kann viele Jahre dauern, bis Maßnahmen, die im Bereich Unternehmensverhalten ergriffen werden, Wirkungen zeigen. Das Einsetzen und der Grad der Wirkung werden durch die jeweiligen unternehmensinternen Gegebenheiten und die Konsequenz, mit der man die Maßnahmen befolgt, bestimmt.

Ein Vorbild für CI-gerechtes Unternehmensverhalten ist IBM. In einem Gespräch mit einem Manager der IBM wurde folgendes deutlich:<sup>2)</sup>

- Seit Bestehen des Unternehmens existieren konkrete Führungs- und Geschäftsgrundsätze.
- Diese Grundsätze wurden und werden laufend weiterentwickelt.
- IBM-Grundsätze enthalten zum Teil sehr genaue Verhaltensregeln, die nicht nur auf dem Papier stehen, sondern nach denen sich die Mitarbeiter während ihrer Tätigkeit bei IBM auch richten.
- Erreicht wird dies durch eine konsequente Personalpolitik und eine die CI unterstützende Organisationsstruktur.

1) Vgl. Kreutzer/Jugel/Wiedmann (1986), S. 42 f.

2) Gespräch mit Herrn Dr. Werner von der IBM-Hauptverwaltung in Stuttgart im August 1986.



### 2.3.2.2. Das Erscheinungsbild der Unternehmung

Das Unternehmenserscheinungsbild (Corporate Design) ist die visuelle Komponente einer CI. Kernproblem hierbei ist die Übersetzung der Unternehmensphilosophie in eine visuelle Sprache.<sup>1)</sup> Das Anliegen besteht dabei darin, sämtliche zur Verfügung stehenden Kommunikationsmittel eines Unternehmens einheitlich zu gestalten. Gebäude, Fahrzeuge, Produkte, Anzeigen, Prospekte, Organisationspapiere und Visitenkarten erhalten durch die Kennzeichnung mit einheitlichen Farben, Zeichen, Schrifttypen und Symbolen ein unverwechselbares Aussehen. Um ein allseits einheitliches Design zu gewährleisten, empfiehlt es sich, verbindliche Gestaltungsrichtlinien festzulegen.<sup>2)</sup> Die Gestaltungsrichtlinien sollten die nötige Kontinuität eines Erscheinungsbildes unterstützen. Andererseits wäre es falsch, ein Erscheinungsbild als etwas Feststehendes aufzufassen. Will ein Unternehmen vermeiden, als altmodisch angesehen zu werden, sind von Zeit zu Zeit ein Überdenken und Anpassen des Erscheinungsbildes erforderlich. Abbildung 3 zeigt als Beispiel den Wandel des Firmensignets der DEUTSCHEN KRANKENVERSICHERUNG seit Bestehen des Unternehmens.

Abb. 3: Firmensignet der Deutschen Krankenversicherung AG im Wandel der Zeit



Quelle: Neu (1986), S. 415 und S. 421.

1) Vgl. Mayr-Keber (1986), S. 277.

2) Vgl. Birkigt (1982), S. 168.



Für Handels- und Dienstleistungsunternehmen ist es von existenzieller Bedeutung, sich im richtigen "Kleid" zu zeigen und mit Standort sowie Gestaltung der Geschäftsräume die jeweilige Philosophie zu demonstrieren. Hierfür sind die Verbrauchermärkte auf der "grünen Wiese" beispielhaft, die bei potentiellen Käufern durch große, einfach ausgestattete und zweckmäßige Gebäude den Eindruck von Preisgünstigkeit wecken.<sup>1)</sup>

Anfangs wurde erwähnt, daß auch die Produkte in den Prozeß der einheitlichen Gestaltung eines Unternehmenserscheinungsbildes einzubeziehen seien. Sie sind ohne Zweifel ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensidentität.<sup>2)</sup> Produkte können sogar der maßgebliche Kommunikationsträger für eine Unternehmensbotschaft sein. Dazu sei nochmals auf die kommunikative Produktgestaltung der Firma BRAUN hingewiesen.<sup>3)</sup> Auf der anderen Seite gibt es zahlreiche Unternehmen, die eigenständige Markenpersönlichkeiten aufgebaut haben. Im Falle vieler Marken wäre ein allzu deutlicher Hinweis auf den Hersteller eher schädlich als nützlich. HENKEL hält zum Beispiel als Produzent mehrerer miteinander konkurrierender Waschmittelmarken Herstellerangabe und Firmensignet auf den Verpackungen unscheinbar. Auch PROCTER & GAMBLE bezieht Corporate Design nicht in die einzelnen unternehmenseigenen Marken ein.

#### 2.3.2.3. Die Unternehmenskommunikation

Unternehmenskommunikation (Corporate Communications) "übersetzt die Identität eines Unternehmens in Kommunikation und bildet das strategische Dach für die unterschiedlichsten Kommunikationsaktivitäten nach innen und außen".<sup>4)</sup> Würde in diesem Zusammenhang der Kommunikationsbegriff weit ausgelegt, müßte das Unternehmenserscheinungsbild zur Kommunikation gerechnet werden. Innerhalb einer CI gilt das Erscheinungsbild jedoch wegen seiner besonderen Bedeutung als ein eigenständiges Identitäts-Instrument. Die Unternehmenskommunikation ist demnach enger,

1) Die Bedeutung der Architektur für die Gestaltung einer erfolgreichen CI wird in einer Studie von Schwarzer umfassend untersucht; vgl. Schwarzer (o.J.).

2) Vgl. Kreutzer/Jugel/Wiedmann (1986), S. 43 f.

3) Vgl. Schmittel (1979), S. 173 ff.

4) Raffée/Wiedmann (1985b), S. 665.



und zwar als eine Verbindung von Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und unternehmensinterner Kommunikation zu sehen. Alle Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens sollen zentral gesteuert und koordiniert werden. Des weiteren sollen übergreifende auf Synergieeffekte bedachte Kommunikationsprogramme entwickelt werden.<sup>1)</sup> Mit Hilfe dieser Aktionen gilt es, bei Mitarbeitern und allen relevanten Partnern Erfolgspotentiale aufzubauen, auszuschöpfen und langfristig zu sichern.<sup>2)</sup>

Eine von Bergler durchgeführte Studie zeigt eindeutig, daß in der Öffentlichkeit Bedarf an Informationen von Unternehmen vorhanden ist.<sup>3)</sup> 80 Prozent der Befragten äußerten konkrete Informationswünsche einem ganz bestimmten Unternehmen gegenüber. Mit den ihnen zur Verfügung stehenden Informationen waren die Befragten unzufrieden. Ein aufschlußreiches Ergebnis war, daß verschiedene Untergruppen unterschiedliche Akzente in ihrem Informationsbedürfnis gesetzt haben. Es ist also für ein Unternehmen sinnvoll, die Kommunikationsaktivitäten zielgruppenspezifisch zu differenzieren. Insgesamt wurden bei der Untersuchung folgende allgemeine Informationswünsche an die Unternehmen geäußert:

- Produktinformationen (von 40 % der Befragten)
- Sozial- und personalpolitische Daten und Fakten (38 %)
- Daten zur wirtschaftlichen Situation (38 %)
- Informationen zur Forschungstätigkeit (14 %)
- Informationen über Auslandsaktivitäten (10 %)

Auffallend ist das relativ starke Interesse an sozial- und personalpolitischen Daten und Fakten, wie z.B. Arbeits- und Aufstiegsmöglichkeiten, Sozialleistungen und die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft. Diese Tatsache muß als ein lohnenswerter Ansatzpunkt für die Unternehmenskommunikation betrachtet werden, da Informationen über diese Themen relativ gut zur Imagebildung eingesetzt werden können.

1) Vgl. Raffée/Wiedmann (1985b), S. 669.

2) Vgl. ebenda, S. 665.

3) Vgl. Bergler (1982), S. 147 f.



Um den oben aufgeführten latenten Informationswünschen entgegenzutreten, empfehlen sich bei einzelnen Kommunikationsschwerpunkten unterschiedliche Mittel.<sup>1)</sup> Im Rahmen der "leistungsbezogenen Kommunikation" können z.B. Produkt-, Lieferanten- und/oder Personalwerbung zum Einsatz kommen. Die Aufgabe der "imagebezogenen Kommunikation" ist es, Unterstützungspotential für ein Unternehmen zu erlangen und zu sichern. Darunter fallen Maßnahmen zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades, Vertrauenswerbung, Verteidigung gegenüber Beschuldigungen oder die Korrektur falscher Einschätzungen. Mit Hilfe der "kontextbezogenen Kommunikation" soll versucht werden, auf gesellschaftliche und organisationsinterne Tatbestände Einfluß zu nehmen. Es gilt zum Beispiel, durch interne Einflußnahme gesellschaftsorientiertes Marketing zu gewährleisten oder ungünstigen Tendenzen des Wertewandels entgegenzusteuern.

Bei allen Aktivitäten im Rahmen der Unternehmenskommunikation muß das Prinzip der Glaubwürdigkeit beachtet werden, um nicht das Gegenteil des Gewollten zu bewirken.<sup>2)</sup> Dies geschah zum Beispiel bei der Deutschen BP.<sup>3)</sup> Im Zuge einer "Image-Kampagne" mit dem Slogan "Einer von uns" wurden in Anzeigen zufriedene Mitarbeiter präsentiert. "Wir sichern die Zukunft. Mit Energie" wurde überzeugend versprochen. Doch schon die nähere Zukunft bewies das Gegenteil. Notwendige Umstrukturierungen zwangen die Deutsche BP zu Entlassungen. Um die Glaubwürdigkeit zu bewahren, sollten demnach nur haltbare Aussagen verbreitet werden.

Eine nicht zu unterschätzende Rolle innerhalb der Unternehmenskommunikation kommt einer Kernaussage zu. Mit Hilfe einer Kernaussage soll der Grundgedanke, eben der "Kern" einer CI, ausgedrückt werden. Ähnlich wie beim Firmenzeichen gilt es, alle Bestrebungen innerhalb einer CI komprimiert auf einen Nenner zu bringen, im Falle der Kernaussage auf einen Satz. Dieser steht, nachdem er unternehmensintern und -extern penetriert wurde, dann stellvertretend für das ganze Unternehmen. In Tabelle 3 werden beispielhaft einige Kernaussagen aufgeführt. Die Dimensionen, die man den Kernaussagen jeweils zuordnen kann, stehen dabei in der ersten Spalte.

1) Vgl. Raffée/Wiedmann (1985b), S. 668 f.

2) Vgl. ebenda, S. 668.

3) Vgl. o.V. (1985), S. 51.



Tab. 3: Kernaussagen der Unternehmenskommunikation

Dimension	Kernaussage
Vertrauen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertrauen Sie Ihrem Verstand</li> <li>- Der Mann von der ...</li> </ul>
Fortschritt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorsprung durch Technik</li> </ul>
Forschung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Erfinder AG</li> </ul>
Qualität/Solidität	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guter Stern auf Deutschland's Straßen</li> </ul>
Erfolg/Leistung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wir arbeiten mit Energie. Für Energie</li> <li>- Energie für viele</li> </ul>
Erfahrung/Tradition	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aus Erfahrung gut</li> </ul>
Internationalität	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wir machen die Welt produktiver</li> <li>- Weltweit in guten Händen</li> </ul>
Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wir sichern die Zukunft mit Energie</li> </ul>
Präzision/Verlässlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auf diese Steine können Sie bauen</li> <li>- ... da weiß man, was man hat</li> </ul>
Modernität/Zukunft	<ul style="list-style-type: none"> <li>- An heute denken, für die Zukunft planen. Zeichen setzen</li> <li>- Neue Impulse für die Kommunikation</li> </ul>
Ausbildung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissen verpflichtet</li> </ul>
Hilfe/Arbeitserleichterung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Bank an Ihrer Seite</li> </ul>
Service/Dienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wir helfen Ihnen weiter</li> <li>- Wir sind wach</li> </ul>

Quelle: Langhans (1982), S. 318, und eigene Nachforschungen.

### 3. Das Design einer empirischen Studie zur Erforschung der Determinanten der Realisierung und der Wirkungen einer Corporate Identity

#### 3.1. Die Wahl der Erhebungsmethode und die Auswahl der Probanden

Befaßt man sich mit dem Thema CI anhand der Fachliteratur, so ist festzustellen, daß diese eine Vielzahl von Thesen über Ursachen, Voraussetzungen und Wirkungen einer CI enthält<sup>1)</sup>, ohne jene, und wenn dann lediglich mit einem oder wenigen Beispielen, empirisch zu belegen.<sup>2)</sup> Von einer empirischen Erforschung der mit einer CI-Strategie einhergehenden Chancen und Risiken kann demnach nicht die Rede sein.

1) Vgl. u.a. Birkigt/Stadler (1986a), S. 19-22 und 53-57; o.V. (1978); Bilger (1981); Raithel (1986).

2) Vgl. u.a. Lierl (1978a); Schlehofer (1979); Böckler (1980); Fischer (1986).



Es existieren zwar einige empirische Studien, die sich mit der Thematik CI auseinandersetzen, sie behandeln aber alle lediglich Teilaspekte bzw. Randbereiche des in dieser Arbeit zu behandelnden Stoffes.<sup>1)</sup> Zur Überprüfung der postulierten Ursachen, Voraussetzungen und Wirkungen einer CI erschien es deshalb erforderlich, eine größere empirische Untersuchung zu konzipieren und durchzuführen.

Um herauszufinden, welche in der Theorie genannten Ursachen, Voraussetzungen und Wirkungen einer CI-Strategie nach Auffassung von Praktikern wirklich zutreffen, wurden zwei Wege beschritten. Zunächst wurden 220 Unternehmen ausgewählt, von denen bekannt war, daß sie sich mit CI beschäftigen. Die Adressen dieser Unternehmen stammen aus dem Handbuch der Großunternehmen, Verlag Hoppenstedt. Somit kamen nur deutsche Unternehmen mit

mindestens 100 Beschäftigten oder

mindestens 0,5 Millionen DM Eigenkapital oder

mindestens 10 Millionen DM Jahresumsatz

in die Auswahl. Dies ist akzeptabel, da für kleinere Unternehmen der Untersuchungsgegenstand fraglos weniger relevant ist. Es wurde beachtet, daß sich hinsichtlich der Kriterien Unternehmensgröße, Wirtschaftszweig und Branche eine nahezu ausgeglichene Struktur der Stichprobe ergab, um keine Verzerrung der ermittelten Ergebnisse zu erhalten.

Der zweite Weg bestand in der Befragung von 18 CI-Beratern bzw. -Beratungsagenturen, die durch Veröffentlichungen als solche zu erkennen waren. Damit sollten Schlüsselpersonen befragt werden, deren Erfahrungen mit CI über die Grenzen eines einzelnen Unternehmens hinausgehen.

Die Fragebögen enthielten nur die wesentlichen Aspekte der Thematik, um den Umfang auf ein erträgliches Ausmaß zu begrenzen.<sup>2)</sup> Deshalb wurden im ersten Teil der Fragebögen (Frage 1-3) die große Anzahl der aus der Fachliteratur gewonnenen Aussagen über Ursachen, Voraussetzungen und Wirkungen einer CI auf 12-16 Thesen je Frage komprimiert. Jeder dieser Thesen wurde

1) Vgl. Kreutzer/Jugel/Wiedmann (1986); Humpert (1983); Heinrich C.I. (1986); Schwanzer (o.Jg.).

2) Siehe die jeweiligen Fragebögen im Anhang.



eine siebenstufige Rating-Skala zugeordnet. Durch Ankreuzen eines absoluten Wertes auf der Skala sollten die Auskunftspersonen jeweils ihre subjektive Einschätzung über das Zutreffen der jeweiligen These kundtun. Die Unternehmensvertreter mußten dabei die spezielle Situation ihres Unternehmens zugrunde legen. CI-Berater wurden hingegen aufgefordert zu beurteilen, inwieweit sie der jeweiligen These, ohne einen konkreten Fall heranzuziehen, zustimmen.

Beide Fragebögen wurden bei verschiedenen Firmen im Mannheimer Raum einem Pretest unterzogen. Dabei wurden die Klarheit des Fragebogaufbaus sowie die Verständlichkeit und Eindeutigkeit der Formulierungen geprüft. Anregungen der Testpersonen wurden, soweit sie sinnvoll erschienen, noch berücksichtigt.<sup>1)</sup>

### 3.2. Die Struktur der Stichprobe

Von den 18 angeschriebenen CI-Beratern antworteten 12. Alle zurückgesandten Fragebögen waren nahezu vollständig ausgefüllt und konnten ausgewertet werden. Das entspricht einer Netto-Rücklaufquote von 66,7 %.

Auch die Resonanz auf die Unternehmens-Befragung war unerwartet hoch. 220 versandte Fragebögen erbrachten 107 Antwortbriefe. Diese enthielten 96 akzeptabel beantwortete Fragebögen, von denen 93 in die Auswertung aufgenommen wurden. Das ergibt eine Netto-Rücklaufquote von 42,3 %. Die ungewöhnlich hohe Antwortbereitschaft kann wohl in erster Linie auf ein großes Interesse am Untersuchungsthema zurückgeführt werden. Darauf lassen auch die einem ausgefüllten Fragebogen des öfteren beigelegten Unterlagen, wie CI-Broschüren, Geschäftsgrundsätze, Prospekte oder Geschäftsberichte, schließen. Außerdem forderten 67 Probanden, also 72 %, eine Kurzfassung der Untersuchungsergebnisse an.

Einen Einblick in die Zusammensetzung der aus der Unternehmensbefragung resultierenden Stichprobe geben die Tabellen 4 bis 7.

1) Die Verschickung der endgültigen Fragebögen an die ausgewählten Probanden erfolgte am 15.8.1986.



Tab. 4: Marktpräsenz der antwortenden Unternehmen

Marktpräsenz	Häufigkeit der Nennungen	
	absolut	in %
Regional	10	11
National	18	19
International	65	70
Gesamt	93	100

Tab. 5: Wirtschaftszweig der antwortenden Unternehmen

Wirtschaftszweig	Häufigkeit der Nennungen	
	absolut	in %
Investitionsgüterindustrie	22	24
Konsumgüterindustrie	31	33
Handel	10	11
Dienstleistung	22	24
Sonstige und Mehrfachnennungen	8	9
Gesamt	93	100

International tätige Unternehmen sind überproportional stark vertreten (vgl. Tabelle 4). Dies kann damit erklärt werden, daß ein hoher Anteil deutscher Firmen mit der zugrunde gelegten Mindestgröße im Exportgeschäft tätig ist. Bei den Wirtschaftszweigen sind die Konsumgüterindustrie relativ stark und der Handel relativ schwach repräsentiert (vergleiche Tabelle 5).

Tab. 6: Belegschaftsgröße der antwortenden Unternehmen

Größenklasse (Mitarbeiterzahl)	Häufigkeit der Nennungen	
	absolut	in %
100 - 500	19	20
501 - 1000	11	12
1001 - 2000	8	9
2001 - 5000	16	17
5001 - 10000	13	14
10001 - 50000	17	18
über 50000	9	10
Gesamt	93	100

Tabelle 6 vermittelt ein Bild eines ausgeglichenen Größen-



verhältnisses der in der Stichprobe enthaltenen Unternehmen. Auch hinsichtlich des Diversifikationsgrades erscheint die Zusammensetzung des Rücklaufs ausgewogen, wie Tabelle 7 verdeutlicht.

Tab. 7: Diversifikationsgrad der antwortenden Unternehmen

Diversifikationsgrad	Häufigkeit der Nennungen	
	absolut	in %
Nicht diversifiziert	26	28
Schwach diversifiziert	36	39
Stark diversifiziert	30	32
Keine Angaben	1	1
Gesamt	93	100

Interessant ist auch die unterschiedliche Zuständigkeit für CI bzw. die organisatorische Verankerung der CI bei den befragten Unternehmen. Eine Studie der CI-Beratungsagentur HEINRICH C.I. ergab ein ähnlich mannigfaltiges Bild.<sup>1)</sup> Festzuhalten bleibt, daß bei der vorliegenden organisatorischen Verankerung der CI-Zuständigkeit die erforderliche übergeordnete und zentrale Planung und Steuerung der CI nur in den wenigsten Fällen möglich sind.

Tab. 8: Für Corporate Identity verantwortliche Stelle im Unternehmen

Verantwortliche Stelle	Häufigkeit der Nennungen	
	absolut	in %
Geschäftsführung	5	17
Assistent der Geschäftsführung	2	7
Öffentlichkeitsarbeit	7	24
Marketing Services	6	21
Marketing Management	4	14
CI-Abteilung	3	10
Werbeabteilung	2	7
Gesamt	29	100

Anmerkung: Angaben basieren auf den Antworten von 29 Unternehmen.

1) Vgl. Heinrich C.I. (1986), S. 4.



Heute verfolgen unseren Befunden zufolge etwa 65 % der Unternehmen eine CI im weitesten Sinne. Nur ein Viertel der Anwender einer CI begann damit schon vor 1970; in den Jahren 1970 bis 1980 starteten weitere 32 % und von 1981 bis 1986 begannen 39 % der heutigen Anwender, CI-Aktivitäten zu entfalten (vgl. Tabelle 9).<sup>1)</sup>

Tab. 9: Zeitraum, seit dem sich Verfechter einer Corporate Identity mit dieser Thematik befassen

Zeitraum	Häufigkeit der Nennungen	
	absolut	in %
vor 1970	19	25
1970 / 1976	12	16
1977 / 1978	5	7
1979 / 1980	7	9
1981 / 1982	6	8
1983 / 1984	10	13
1985 / 1986	14	18
keine Antwort	3	4
Gesamt	76	100

Wird in einem Unternehmen beschlossen, sich mit CI zu beschäftigen, dann benötigt es Fachkräfte dafür. Dies erfordert eine Weiterbildung von Mitarbeitern, Einstellung von Spezialisten oder die Inanspruchnahme von CI-Beratung von außen. Die Ausbildung bzw. Rekrutierung von Fachkräften ist ein langwieriger Prozeß. Auch ein größeres Angebot an CI-Beratungsleistungen existiert erst seit Ende der 70er Jahre. Dies sind weitere Gründe dafür, warum erst seit kurzer Zeit die überwiegende Anzahl von Unternehmen der untersuchten Größenklasse eine CI verfolgt. Tabelle 10 gibt einen Überblick über Art und Umfang der von den befragten Agenturen angebotenen CI-Beratungsleistungen.<sup>2)</sup>

Es überrascht hierbei, daß sich nur eine Agentur spezialisiert hat, und zwar Nr. 2 auf Corporate Design.

1) Man beachte, daß neben den steigenden "Zuwachsraten" die Zeiträume kleiner werden.

2) Die insgesamt hohe Anzahl der zur Zeit in CI-Angelegenheiten betreuten Kunden ist ein weiteres Indiz für eine intensive Beschäftigung der Unternehmen mit CI.



Die meisten Agenturen decken mit den von ihnen angebotenen Dienstleistungen sogar das gesamte CI-Spektrum ab.

Tab. 10: Angebot an Corporate Identity-Beratungsleistungen

Ag-Nr.	seit	Besch	CI %	CD	CCom	CCult	Kunden
1	1960	55	60	ja	ja	ja	20
2	1968	5	80	ja	nein	nein	5
3	1976	40	35	ja	ja	ja	10
4	1978	6	20	ja	ja	nein	4
5	1978	-	85	ja	ja	ja	4
6	1979	300	20	ja	ja	ja	6
7	1980	-	100	ja	ja	ja	6
8	1982	15	5	ja	ja	ja	2
9	1983	11	20	nein	ja	ja	4
10	-	4	80	ja	ja	ja	5
11	Im Rahmen allgemeiner Unternehmensberatungstätigkeit nur am Rande mit CI befaßt.						
12	Vermittler von CI-Beratungsleistungen						

Legende: Ag-Nr. = Agentur-Nummer

seit = Jahr, seit dem CI-Beratungsleistungen angeboten werden

Besch = Anzahl der in der Agentur beschäftigten Mitarbeiter

CI % = Umsatzanteil der CI-Beratungsleistungen

CD = Beratungsleistung im Bereich Corporate Design

CCom = Beratungsleistung im Bereich Corporate Communication

CCult = Beratungsleistung im Bereich Corporate Culture

Kunden = Anzahl der derzeit in CI-Angelegenheiten beratenen Kunden

#### 4.1.2. Die Motive für die Beschäftigung mit Corporate Identity im Urteil von Corporate Identity-Beratern und Unternehmen

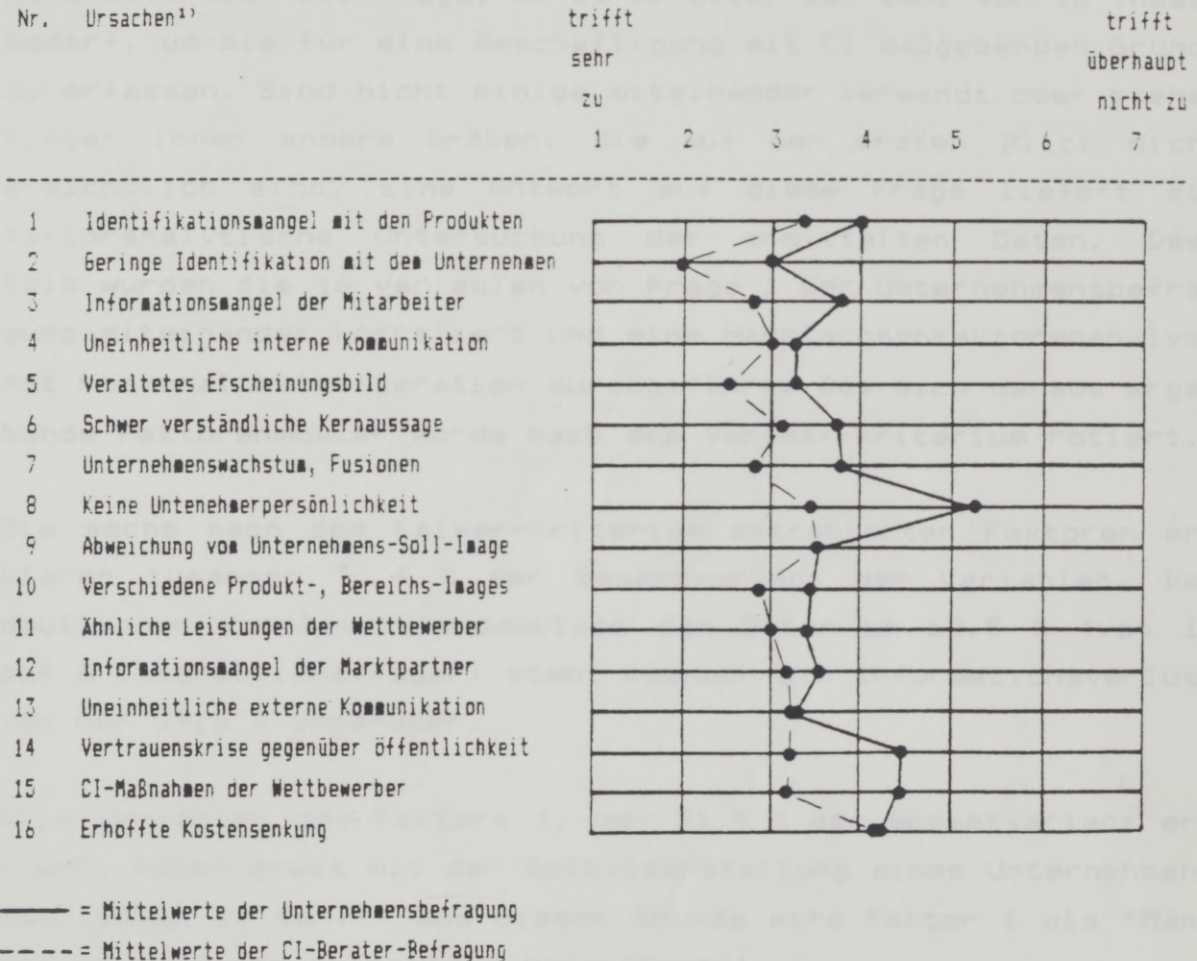
Welche Ursachen sind dafür verantwortlich, daß beschlossen wird, sich mit CI zu befassen? Diese Frage wird von vielen Seiten unterschiedlich beantwortet.<sup>1)</sup> Zur empirischen Überprüfung, welche Gründe für die Beschäftigung mit CI ausschlaggebend sein können, wurden Unternehmensvertreter konkret über ihr Unternehmen befragt, während die CI-Berater die allgemeine Situation zu

1) Vgl. Birkigt/Stadler (1986a), S. 21 f.; Kreutzer/Jugel/Wiedmann (1986), S. 79 f.



beurteilen hatten. Die Mittelwerte der von den Unternehmensvertretern und Beratern gegebenen Antworten sind aus Abbildung 4 zu ersehen.

Abb. 4: Anlässe für die Beschäftigung mit Corporate Identity im durchschnittlichen Profil



Eine zu geringe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen als Ganzes wurde von beiden befragten Gruppen als das wichtigste Motiv für eine Beschäftigung mit CI bestimmt. Desweiteren werten die Unternehmensvertreter uneinheitliche firmeninterne und -externe Kommunikation, ein veraltetes Erscheinungsbild sowie ähnliche Leistungen der Wettbewerber als weitere Anlässe für die Entfaltung von CI-Aktivitäten. Darüber hinaus zählt bei den Beratern noch der Verlust der bestehenden Unternehmensidentität durch Wachstum, Fusionen oder Zusammenschlüsse dazu.

1) Zur vollständigen Formulierung vgl. Frage 1 der jeweiligen Fragebögen im Anhang.



Auffällig ist, daß das Fehlen einer Unternehmerpersönlichkeit als Auslösefaktor von den Unternehmensvertretern als nicht zutreffend erachtet wurde. Die CI-Berater dagegen finden dieses Motiv durchaus zutreffend.

Es stellt sich die Frage, ob es wirklich der Zahl von 16 Thesen bedarf, um die für eine Beschäftigung mit CI maßgebenden Gründe zu erfassen. Sind nicht einige miteinander verwandt oder stehen hinter ihnen andere Größen, die auf den ersten Blick nicht ersichtlich sind? Eine Antwort auf diese Frage liefert die faktoranalytische Untersuchung der ermittelten Daten. Deshalb wurden die 16 Variablen von Frage 1 der Unternehmensbefragung miteinander korreliert und eine Hauptachsenfaktorenanalyse mit Kommunalitäteniteration durchgeführt. Das sich daraus ergebende Faktorenmuster wurde nach dem Varimax-Kriterium rotiert.

Die sechs nach dem Kaiser-Kriterium extrahierten Faktoren erklären zusammen 70,4 % der Gesamtvarianz der Variablen. Der deutlichen Komplexitätsreduktion der Daten um 62,5 % (von 16 auf 6 Informationsträger) steht demnach ein Informationsverlust von nur 29,6 % gegenüber.

Alle Variablen des Faktors 1, der 31,9 % der Gesamtvarianz erklärt, haben etwas mit der Selbstdarstellung eines Unternehmens nach außen zu tun.<sup>1)</sup> Aus diesem Grunde wird Faktor 1 als "Mängel im externen Auftreten" bezeichnet.

Faktor 2 erklärt 9,2 % der Gesamtvarianz der Variablen. Alle ihn verkörpernden Variablen deuten auf die Vernachlässigung von Identitätsfragen während der Unternehmensentwicklung hin. Deshalb wird Faktor 2 als "Defizite in der Identitäts-Weiterentwicklung" interpretiert.

8,3 % der Gesamtvarianz werden durch Faktor 3 erklärt. Die beiden am höchsten auf ihn ladenden Variablen repräsentieren den Bereich Mitarbeiteridentifikation. Die relativ niedrig ladenden Variablen Soll-Image, Kernaussage und Erscheinungsbild haben

1) Zu den Faktorinterpretationen vgl. Tabelle 12.



nur bei einer sehr weiten Auslegung etwas damit zu tun. Deshalb erscheint es berechtigt, den Faktor 3 als "Identifikationsmangel der Mitarbeiter" zu interpretieren.

Die Variable "Abweichung vom Unternehmens-Soll-Image" charakterisiert den Faktor 4, der 7,8 % der Gesamtvarianz erklärt. Faktor 4 wird deshalb als "Soll-Image-Defizit" bezeichnet.

Die Variablen "uneinheitliche firmeninterne Kommunikation" und "uneinheitliche Kommunikation mit den Marktpartnern" repräsentieren den Faktor 5. Er kann somit als "uneinheitliche Kommunikation" interpretiert werden. Zur Erklärung der Gesamtvarianz trägt Faktor 5 mit 6,7 % bei.

Faktor 6 erklärt noch 6,5 % der Gesamtvarianz. Auf ihn lädt allein die Variable "CI-Maßnahmen der Wettbewerber" hoch. Faktor 6 wird demnach mit "Aktivitäten der Wettbewerber" beschrieben. Tabelle 11 enthält die gesamten Ergebnisse der faktoranalytischen Untersuchung.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß:

- Mangel an eigener Aktivität,
- Defizite in der Identifikationsleistung,
- Identifikationsmangel der Mitarbeiter,
- Soll-Image-Defizite,
- uneinheitliche Kommunikation und
- Aktivitäten der Wettbewerber

die wesentlichen Faktoren sind, die den Unternehmenserfolg beeinflussen können, sich mit CI zu beschäftigen.



Tab. 11: Faktorenanalytische Komprimierung der Motive für eine Beschäftigung mit Corporate Identity

Faktoren	Varianzklärung in %	
	Ges	Gem
<u>Faktor 1</u> Mängel im externen Auftreten	31,9	55,1
Repräsentiert durch die Variablen	Kom	Ladung
Informationsmangel der Marktpartner	0,71	0,79
Uneinheitliche externe Kommunikation	0,67	0,71
Veraltetes Erscheinungsbild	0,52	0,50
Schwer verständliche Kernaussage	0,57	0,41
<u>Faktor 2</u> Defizite in der Identitäts-Weiterentwicklung	9,2	12,0
Repräsentiert durch die Variablen	Kom	Ladung
Unternehmenswachstum, Fusionen	0,64	0,68
Schwer verständliche Kernaussage	0,57	0,45
Identifikationsmangel mit dem Unternehmen	0,69	0,39
<u>Faktor 3</u> Identifikationsmangel der Mitarbeiter	8,3	10,6
Repräsentiert durch die Variablen	Kom	Ladung
Identifikationsmangel mit den Produkten	0,64	0,75
Identifikationsmangel mit dem Unternehmen	0,69	0,64
Abweichung vom Unternehmens-Soll-Image	0,66	0,33
Schwer verständliche Kernaussage	0,57	0,33
Veraltetes Erscheinungsbild	0,52	0,31
<u>Faktor 4</u> Soll-Image-Defizite	7,8	9,7
Repräsentiert durch die Variable	Kom	Ladung
Abweichung vom Unternehmens-Soll-Image	0,66	0,70
<u>Faktor 5</u> Uneinheitliche Kommunikation	6,7	6,3
Repräsentiert durch die Variablen	Kom	Ladung
Uneinheitliche interne Kommunikation	0,85	0,83
Uneinheitliche externe Kommunikation	0,67	0,34
<u>Faktor 6</u> Aktivitäten der Wettbewerber	6,5	6,2
Repräsentiert durch die Variable	Kom	Ladung
CI-Maßnahmen der Wettbewerber	0,43	0,63
	70,4	100,0

Legende: Ges = Gesamtvarianz; Gem = gemeinsame Varianz; Kom = Kommunalität; Ladung = Faktorladung

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß

- o Mängel im externen Auftreten,
- o Defizite in der Identitäts-Weiterentwicklung,
- o Identifikationsmangel der Mitarbeiter,
- o Soll-Image-Defizite,
- o Uneinheitliche Kommunikation und
- o Aktivitäten der Wettbewerber

die wesentlichen Faktoren sind, die ein Unternehmen veranlassen können, sich mit CI zu beschäftigen.

## 4.2. Die Implementierung einer Corporate Identity-Strategie

### 4.2.1. Die Inanspruchnahme von Corporate Identity-Beratungsleistungen

In Abschnitt 4.1.1. wurde schon angedeutet, daß Unternehmensberater, die CI-Dienstleistungen erbringen, für CI-interessierte Unternehmen von großer Bedeutung sind. Wegen der Komplexität und Vielfältigkeit einer CI benötigt ein an CI interessiertes Unternehmen Spezialisten verschiedener Disziplinen. Gerade kleinen und mittleren Unternehmen ist es nur schwer möglich, die bei einer CI anfallenden Arbeiten qualitativ und quantitativ durch eigenes Personal abzudecken. Besonders während der Implementierungsphase entsteht ein erhöhter Bedarf an Fachkräften, da grundsätzliche Regelungen, wie Entwicklung und Formulierung der Unternehmensphilosophie, Gestalten eines Firmenlogos, zu treffen sind, die dann längere Zeit beibehalten werden und nur in Details zu aktualisieren sind. Es liegt demnach auf der Hand, CI-Dienstleistungen externer Berater in Anspruch zu nehmen. Daß davon in hohem Maße Gebrauch gemacht wird, zeigt nicht nur die hohe Anzahl der durch die CI-Berater betreuten Kunden.<sup>1)</sup> Auch die Tatsache, daß 52 der 76 befragten Anwender einer CI (68,4 %) die Dienstleistungen eines CI-Beraters oder einer CI-Agentur in Anspruch nahmen oder nehmen, belegt diese Vermutung. In welchem Umfang auf die Berater zurückgegriffen und welche Art Leistungen von den Unternehmen nachgefragt werden, ist in Tabelle 12 enthalten.

### 4.2.2. Voraussetzungen für die erfolgreiche Durchführung einer Corporate Identity-Strategie

Welche Gegebenheiten innerhalb eines Unternehmens und in seiner Umwelt sind Voraussetzung, um eine CI erfolgreich durchführen zu können? Diese Frage wird meist mit Spekulationen beantwortet. LÖBOWITZ hält es für wichtig, "die Voraussetzung der Firma

1) Vgl. Abschnitt 4.1.1.



Tab. 12: Art und Umfang der Inanspruchnahme externer Corporate Identity-Dienstleistungen

a) Zuständigkeit der Berater (bzw. Agentur) für	Häufigkeit der Nennungen absolut in % (n=51)	
Gesamtes CI-Programm	13	25,5
Teilaufgaben	38	74,5
Gesamt	51 <sup>1)</sup>	100,0
b) Bei "Teilaufgaben" Zu- ständigkeit im Bereich <sup>2)</sup>	Häufigkeit der Nennungen absolut in % (n=38)	
- Corporate Design	31	81,6
- Corporate Communication	17	44,7
- Corporate Culture	5	13,2
Gesamt	53 <sup>2)</sup>	139,5 <sup>2)</sup>

Es wird deutlich, daß CI-Berater hauptsächlich für Teilaufgaben und vor allem für Design-Tätigkeiten eingesetzt werden. Corporate Design ist demnach in der Praxis immer noch der Schwerpunkt einer CI. Eine Erklärung dafür lieferte die in einem Unternehmen für CI Verantwortliche in einem Gespräch mit den Verfassern.<sup>3)</sup> Besonders in Unternehmen, deren Führung technisch orientiert ist, ist das Top-Management am ehesten von "greifbaren", sichtbaren Maßnahmen zu überzeugen. Da diese innerhalb der CI vor allem im gestalterischen Bereich liegen, verwundert die Betonung von Design-Aktivitäten nicht weiter.

#### 4.2.2. Voraussetzungen für die erfolgreiche Durchführung einer Corporate Identity-Strategie

Welche Gegebenheiten innerhalb eines Unternehmens und in seiner Umwelt sind Voraussetzung, um eine CI erfolgreich durchführen zu können? Diese Frage wird meist mit Spekulationen beantwortet. LANGHANS hält es für wichtig, "die Kernaussage der Firma

1) Eines der 52 Unternehmen, die einen CI-Berater hinzuzogen, beantwortete die Frage nicht.

2) Mehrfachnennungen waren möglich.

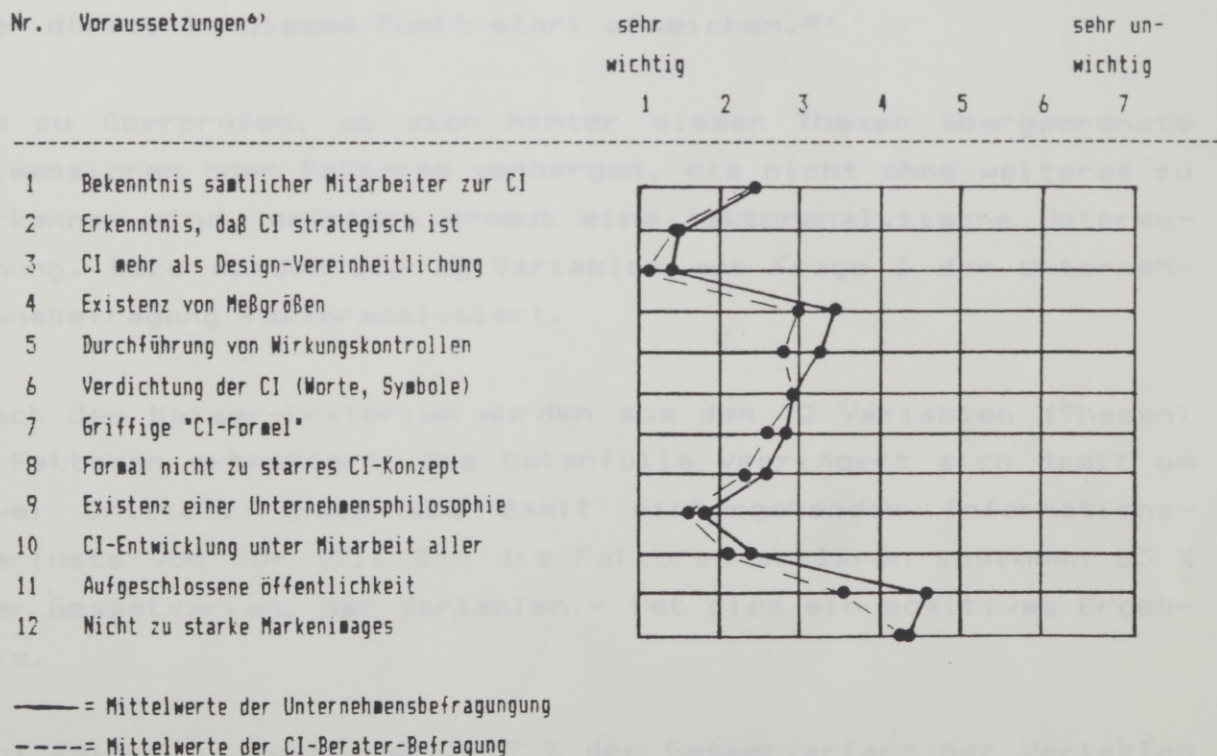
3) Dieses Gespräch fand im Rahmen des Pretests statt.



in einen kurzen, prägnanten Satz (= Slogan) zu gießen".<sup>1)</sup> BIRKIGT betont, daß alle Unternehmensbereiche an der Formulierung der Grundsätze beteiligt sein müssen und daß CI nicht nur eine Angelegenheit der obersten Führungsebene sein darf.<sup>2)</sup> Des weiteren empfiehlt er die Durchführung von Kontrollmaßnahmen. LUX sieht in einem entschlossenen Management, günstigen Umständen und einem aufgeschlossenen Zielpublikum wichtige Voraussetzungen für erfolgreiche CI-Aktivitäten.<sup>3)</sup> HILDMANN meint, CI dürfe sich nicht in Graphik erschöpfen.<sup>4)</sup>

Zur empirischen Fundierung der in der Literatur genannten Erfolgsvoraussetzungen einer CI wurden 12 Thesen formuliert. Unternehmensvertreter und CI-Berater hatten diese anhand einer siebenstufigen Skala mit den Extrem-Ausprägungen "sehr wichtig" und "sehr unwichtig" zu beurteilen.<sup>5)</sup> Aus Abbildung 5 sind die Mittelwerte beider befragten Gruppen für diese Thesen zu entnehmen.

Abb. 5: Voraussetzungen für eine erfolgreiche Corporate Identity im durchschnittlichen Profil



1) Langhans (1982), S. 319.

2) Vgl. o.V. (1983), S. 47.

3) Vgl. o.V. (1983a).

4) Vgl. ebenda.

5) Vgl. Frage 2 der jeweiligen Fragebögen im Anhang.

6) Zur vollständigen Formulierung der Thesen vgl. Frage 2 der jeweiligen Fragebögen im Anhang.



Als wichtigste Voraussetzung sahen beide Gruppen an, daß "CI mehr sein muß als eine einmalige Design-Vereinheitlichung". Vergleicht man dieses Ergebnis mit der oben getroffenen Feststellung, daß Corporate Design den Schwerpunkt der meisten CI-Programme darstellt, so ist eine große Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit zu konstatieren.<sup>1)</sup>

Die Erkenntnis des Managements, daß CI strategische Bedeutung hat, und die Notwendigkeit einer Unternehmensphilosophie werden wiederum von beiden Gruppen ebenfalls als sehr wichtige Voraussetzungen eingeschätzt.

Interessanterweise beurteilen auch die CI-Berater starke Markenimages nicht unbedingt als störend für eine CI, obwohl es einleuchtend erscheint, daß verschiedene, starke Markenpersönlichkeiten der Bildung einer Unternehmenspersönlichkeit im Wege stehen. Da die Unternehmen jeweils ihre spezifische Situation zugrunde legen mußten, liegt eine Erklärung für dieses nicht eindeutige Ergebnis wahrscheinlich in der heterogenen Zusammensetzung der befragten Unternehmen. Die Meinung der Markenartikler dürfte in diesem Punkt stark abweichen.<sup>2)</sup>

Um zu überprüfen, ob sich hinter diesen Thesen übergeordnete Dimensionen oder Faktoren verbergen, die nicht ohne weiteres zu erkennen sind, erfolgte erneut eine faktoranalytische Untersuchung. Dazu wurden die 12 Variablen aus Frage 2 der Unternehmensbefragung faktoranalysiert.

Nach dem Kaiser-Kriterium wurden aus den 12 Variablen (Thesen) 4 Faktoren extrahiert. Die Datenfülle verringert sich damit um zwei Drittel. Trotz des damit einhergehenden Informationsverlusts von nur 37,1 % - die Faktoren erklären zusammen 63 % der Gesamtvarianz der Variablen - ist dies ein positives Ergebnis.

Auf Faktor 1, durch den 28,7 % der Gesamtvarianz der Variablen erklärt werden, lädt die Variable "Erkenntnis des Managements, daß CI strategische Bedeutung hat" mit Abstand am höchsten.<sup>3)</sup> Deutlich geringer wird er durch die Variable "griffige CI-For-

1) Vgl. Abschnitt 4.2.1.

2) Dies kann wegen der Anonymität der Befragung und wegen der erhaltenen, zum Teil nur vagen Branchenbezeichnungen nicht bewiesen werden.

3) Zu den Interpretationen der Faktoren vgl. Tabelle 14.

mel, um die komplexe Zwecksetzung zu verdeutlichen", repräsentiert. Faktor 1 wird deshalb mit "langfristig angelegtes CI-Programm" umschrieben. Die relativ hohe Ladung der Variablen "Existenz einer Unternehmensphilosophie" untermauert dies, auch wenn ihre Kommunalität mit 0,45 etwas unter der gewählten Mindestgrenze liegt.

13,9 % der Gesamtvarianz werden durch Faktor 2 erklärt. Er wird sehr deutlich durch die Variable "Existenz von Meßgrößen zur Kontrolle der CI-Maßnahmen" und "Durchführung von Wirkungskontrollen der CI-Maßnahmen" verkörpert. Somit ist Faktor 2 eindeutig mit "Kontrolle der CI-Maßnahmen" gleichzusetzen.

Faktor 3 (Erklärung von 10,3 % der Gesamtvarianz) wird mit "Komprimierung der CI auf das Wesentliche" interpretiert, da auf ihn die Variablen "Verdichtung der CI auf Worte, Formen, Farben, Zeichen und Symbole" und "griffige CI-Formel, um die komplexe Zwecksetzung zu verdeutlichen" hoch laden.

Faktor 4 erklärt weitere 10,1 % der Gesamtvarianz. Die einzige Variable, die hoch auf diesen Faktor lädt, trägt die Bezeichnung "eine dem CI-Programm gegenüber aufgeschlossene Öffentlichkeit".<sup>1)</sup> Faktor 4 wird deshalb mit "für CI empfängliches Zielpublikum" benannt. Eine komprimierte Darstellung der Ergebnisse dieser Faktorenanalyse enthält Tabelle 13.

die übergreifenden Faktoren für die Identifizierung einer CI-Strategie sind.

#### 4.2.3. Gründe für das Scheitern einer CI-Strategie

Setzt man sich mit den Faktoren auseinander, die bei der Realisierung einer CI-Strategie zu berücksichtigen sind, erhält man weitere Aufschlüsse über die Schwierigkeiten, die während der Implementierungsphase einer CI-Strategie auftreten können. Um diesen Fehler in Erfahrung zu bringen, wurden die CI-Berater gefragt,

1) Die Kommunalität-Mindestgrenze für einzubeziehende Variablen (0,5) wurde in diesem Fall mit 0,48 geringfügig unterschritten.



Tab. 13: Struktur und Interpretation der aus den Thesen für Voraussetzungen einer Corporate Identity extrahierten Faktoren

Faktoren	Varianzerklärung in %	
	Ges	Gem
<b>Faktor 1</b>		
Langfristig angelegtes CI-Programm	28,7	51,7
Repräsentiert durch die Variablen	Kom	Ladung
Erkenntnis, daß CI strategisch ist	0,71	0,82
Griffige "CI-Formel"	0,52	0,47
<b>Faktor 2</b>		
Kontrolle der CI-Maßnahmen	13,9	24,3
Repräsentiert durch die Variablen	Kom	Ladung
Existenz von Meßgrößen zur Kontrolle	0,99	0,98
Durchführung von Wirkungskontrollen	0,72	0,83
<b>Faktor 3</b>		
Komprimierung der CI auf das Wesentliche	10,3	13,1
Repräsentiert durch die Variablen	Kom	Ladung
Verdichtung der CI (Worte, Symbole)	0,54	0,72
Griffige "CI-Formel"	0,52	0,51
<b>Faktor 4</b>		
Für CI empfängliches Zielpublikum	10,1	10,9
Repräsentiert durch die Variable	Kom	Ladung
Aufgeschlossene Öffentlichkeit	0,48	0,66
	63,0	100,0

Legende: Ges = Gesamtvarianz; Gem = gemeinsame Varianz; Kom = Kommunalität; Ladung = Faktorladung

Zusammenfassend bleibt demnach festzuhalten, daß

- o ein langfristig angelegtes CI-Programm,
  - o die Kontrolle der CI-Maßnahmen,
  - o die Komprimierung der CI auf das Wesentliche und
  - o ein für CI empfängliches Zielpublikum
- die überragenden Faktoren für die erfolgreiche Durchführung einer CI-Strategie sind.

#### 4.2.3. Gründe für das Scheitern einer Corporate Identity-Strategie

Setzt man sich mit den Fehlern auseinander, die bei der Realisierung einer CI-Strategie begangen wurden, erhält man weitere Aufschlüsse über die Sachverhalte, die während der Implementierungsphase einer CI besondere Beachtung verdienen. Um diese Fehler in Erfahrung zu bringen, wurden die CI-Berater gefragt,

ob ihnen Unternehmen bekannt seien, bei denen eine CI nicht erfolgreich durchgeführt werden konnte, und ob sie Gründe, die für das Scheitern verantwortlich waren, nennen könnten.<sup>1)</sup>

Die von CI-Beratern am häufigsten genannten Gründe für das Mißlingen einer CI waren:

- Uneinigkeit im Top-Management
- Beratungsunfähigkeit des Spitzenmanagements
- Zu geringe Bereitschaft (des Spitzenmanagements), hinsichtlich der internen Meinungsbildung den eigenen Beitrag zum (CI-)Prozeß zu leisten
- Fehlen von Führungspersönlichkeiten mit Durchsetzungsvermögen im Unternehmen
- Auswahl der falschen Berater und Gestalter, wie Werbeagenturen oder kleine Graphik-Ateliers
- Furcht vor Konsequenzen in Organisation und Management
- Naives Umgehen mit dem schwierigen, komplexen Unterfangen
- Bewußte Alibi-Übung
- Keine Geduld

Alle diese Faktoren lassen sich der Kategorie "Fehler des Managements" subsumieren. Damit wird die innerhalb des Unternehmenskultur-Ansatzes postulierte Schlüsselposition der Führungskräfte bei einer CI bestätigt.<sup>2)</sup>

Weitere Gründe für das Scheitern einer CI sind Kompetenz- und Organisationsprobleme. Auch der mangelhafte oder unausgewogene Einsatz der Identitäts-Instrumente in der Durchführungsphase läßt in einigen Fällen die CI scheitern. Dies äußert sich in Bemerkungen, wie:

- Man sieht CI nur als Design-Aufgabe.
- Es wird dem Unternehmen ein Erscheinungsbild "aufgesetzt", das nicht den Gegebenheiten entspricht.
- Eine Personalauswahl, die nicht den CI-Erfordernissen Rechnung trägt.
- Mangelnde Identifikation der Mitarbeiter.

1) Vgl. Frage 9 des Berater-Fragebogens im Anhang.

2) Vgl. Abschnitt 2.3.1.4.



Aus den gemachten Fehlern ergibt sich vor allem die Forderung nach qualifizierten, von CI überzeugten Führungskräften, die den CI-Gedanken glaubhaft vertreten, also ihn auch den Mitarbeitern vorleben. Aber auch die organisatorische Verankerung der CI sowie eine fundierte Planung des Identitäts-Mix sind als weitere für eine erfolgreiche CI nötige Voraussetzungen zu betrachten.

#### 4.3. Das Eignungspotential einer Corporate Identity

##### 4.3.1. Die Wirkungen einer Corporate Identity-Strategie

Um zu überprüfen, ob die einer CI unterstellten Wirkungen in der Praxis auch eintreffen, wurden 14 Thesen formuliert.<sup>1)</sup> Unternehmensvertreter und CI-Berater hatten in Frage 3 jeder These zu beurteilen, in welchem Maße sie ihrer Meinung nach zutreffen.<sup>2)</sup> Dabei waren als Extrem-Ausprägungen "sehr wahrscheinlich" und "sehr unwahrscheinlich" angegeben. Die aus den erhobenen Daten beider Befragungen errechneten Mittelwerte für die Wirkungs-Thesen enthält Abbildung 6.

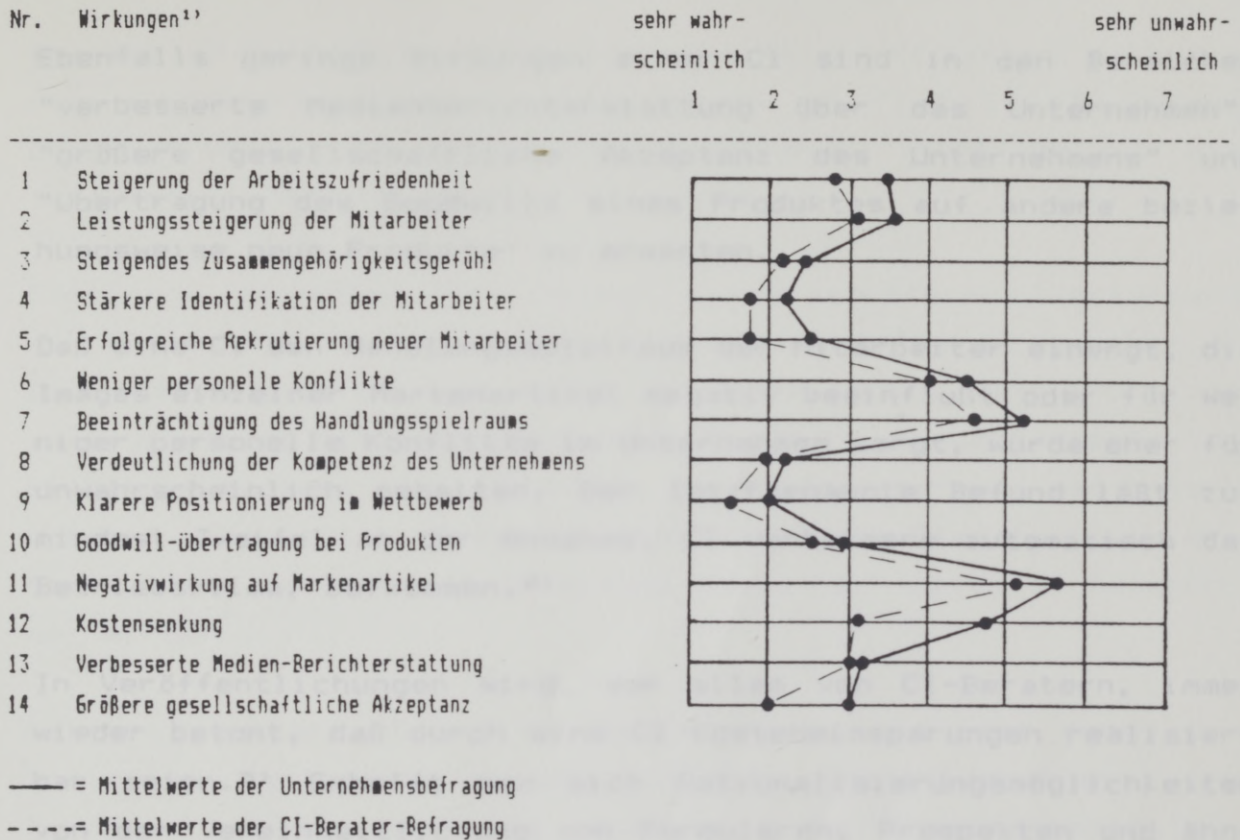
Es zeigt sich, daß die höchste Wirkung einer CI von beiden befragten Gruppen in einer klareren Identifizierung des Unternehmens gegenüber den Wettbewerbern gesehen wird. Neben alle Befragten vermuten auch eine durch CI bedingte Wirkung in der Verdeutlichung der Kompetenz eines Unternehmens. Danach sind im Bereich "Marktstellung" deutlich positive Wirkungen einer CI zu erwarten.<sup>3)</sup>

In hohem Maße werden einer CI auch eine stärkere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, eine Steigerung des Zusammengehörigkeitsgefühls und die erfolgreichere Rekrutierung neuer Mitarbeiter zugerechnet. Der empirische Nachweis, daß eine CI zur stärkeren Identifikation mit dem Unternehmen führt, wird hier ebenso erbracht wie die einer, wenn auch in

1) Dazu wurden verschiedene Aufstellungen über Wirkungen einer CI zur Hilfe genommen (vgl. u.a. Lierl (1980), S. IV; Birkigt/Stadler (1986a), S. 49 und 55 ff.; Gutjahr/Keller (1986), S. 80 ff.; o.V. (1979), S. 24 f.; Kreutzer/Jugel/Wiedmann (1986), S. 68; Humpert (1984), S. 21; Bilger (1981), S. 504.

2) Vgl. jeweilige Fragebögen im Anhang.

Abb. 6: Wirkungen einer Corporate Identity im durchschnittlichen Profil



Es zeigt sich, daß die höchste Wirkung einer CI von beiden befragten Gruppen in einer klareren Positionierung des Unternehmens gegenüber den Wettbewerbern gesehen wird. Nahezu alle Befragten vermuten auch eine durch CI bedingte Wirkung in der Verdeutlichung der Kompetenz eines Unternehmens. Demnach sind im Bereich "Marktstellung" deutlich positive Wirkungen einer CI zu erwarten.<sup>2)</sup>

In hohem Maße werden einer CI auch eine stärkere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, eine Steigerung des Zusammengehörigkeitsgefühls und die erfolgreichere Rekrutierung neuer Mitarbeiter zugerechnet. Der empirische Nachweis, daß eine CI zur stärkeren Identifikation mit dem Unternehmen führt, wird hier ebenso erbracht wie die einer, wenn auch in

1) Zur vollständigen Formulierung der Thesen vgl. Frage 3 der jeweiligen Fragebögen im Anhang.

2) Eine etwas geringere Bedeutung dieses Bereichs wurde in der Untersuchung von Kreutzer/Jugel/Wiedmann (1986), S. 66, festgestellt.



geringem Ausmaß, Steigerung der Arbeitszufriedenheit und einer Leistungssteigerung der Mitarbeiter.<sup>1)</sup>

Ebenfalls geringe Wirkungen einer CI sind in den Bereichen "verbesserte Medienberichterstattung über das Unternehmen", "größere gesellschaftliche Akzeptanz des Unternehmens" und "Übertragung des Goodwills eines Produktes auf andere beziehungsweise neue Produkte" zu erwarten.

Daß eine CI den Handlungsspielraum der Mitarbeiter einengt, die Images einzelner Markenartikel negativ beeinflusst oder für weniger personelle Konflikte im Unternehmen sorgt, wurde eher für unwahrscheinlich gehalten. Der letztgenannte Befund läßt zumindest Zweifel an der Annahme, CI verbessere automatisch das Betriebsklima, aufkommen.<sup>2)</sup>

In Veröffentlichungen wird, vor allem von CI-Beratern, immer wieder betont, daß durch eine CI Kosteneinsparungen realisierbar seien.<sup>3)</sup> Erhofft man sich Rationalisierungsmöglichkeiten von der Vereinheitlichung von Formularen, Prospekten und ähnlichem, so mag dies durchaus zutreffen. Es wird aber darüber hinaus behauptet, daß eine CI sich von selbst finanziere oder sogar insgesamt zu einer Kostensenkung führe.<sup>4)</sup> Dies konnte durch die Unternehmensbefragung empirisch nicht bestätigt werden.<sup>5)</sup> Die befragten CI-Berater, was aufgrund ihrer beruflichen Interessen nicht weiter verwunderlich erscheint, zeigten sich in diesem Punkt optimistischer.

Um aus den empirisch ermittelten Wirkungseinschätzungen die wesentlichen Dimensionen herauszukristallisieren, wird ein weiteres Mal die Faktorenanalyse angewandt. Alle 14 Variablen aus Frage 3 der Unternehmensbefragung wurden korreliert und einer Hauptachsenfaktorenanalyse mit Kommunalitäteniteration Faktor 4 wird einzig durch die Variable "Erfolgreichere Rekrutierung neuer Mitarbeiter" charakterisiert. Er erklärt noch 8,5 % der Gesamtvarianz und wird "Attraktivität als Arbeitgeber" genannt. Die Ergebnisse dieser Faktorenanalyse stellt Tabelle 14 kompakt dar.

1) Vgl. Abbildung 6.

2) Vgl. o.V. (1979), S. 24.

3) Vgl. u.a. Lierl (1980), S. IV; Humpert (1984), S. 21.

4) Vgl. Bilger (1981), S. 504; Zintzmeyer (1981), S. 42 ff.

5) Vgl. Abbildung 6.



unterzogen. Zur Erleichterung der Faktoreninterpretation wurde das Faktorenmuster nach dem Varimax-Kriterium rotiert.

Aus den 14 Variablen wurden nach dem Kaiser-Kriterium 4 Faktoren extrahiert (Komplexitätsreduktion um 71,4 %). Da diese zusammen 64,6 % der Gesamtvarianz erklären, steht dem nur ein Informationsverlust von 35,4 % gegenüber.

Sämtliche Variablen, die Faktor 1 repräsentieren, verkörpern das durch eine CI angestrebte "kollektive Selbstwertgefühl".<sup>1)</sup> Diese Aussage wird noch durch die hohe Ladung der mit einer geringfügig zu niedrigen Kommunalität (0.49) ausgestatteten Variablen "stärkere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen" unterstützt. Faktor 1, der 30,9 % der Gesamtvarianz erklärt, kann deshalb mit Schaffung eines "Wir-Gefühls" bezeichnet werden.

Faktor 2 erklärt 15,5 % der Gesamtvarianz und wird durch die Variablen "Verdeutlichung der Kompetenz des Unternehmens" und "größere gesellschaftliche Akzeptanz des Unternehmens" bestimmt. Aus diesem Grund läßt er sich als "Bildung einer unverwechselbaren Kompetenz" interpretieren. Die obige Interpretation bestätigt sich durch die relativ hohe Ladung der Variablen "klarere Positionierung des Unternehmens gegenüber den Wettbewerber" und "erfolgreichere Rekrutierung neuer Mitarbeiter", obwohl beide Variablen mit 0.42 bzw. 0.45 geringe Kommunalitäten aufweisen.

Faktor 3 erklärt 9,8 % der Gesamtvarianz. Er wird als "Ansehen in der Öffentlichkeit" bezeichnet, da eine verbesserte Medienberichterstattung über das Unternehmen sowie die größere gesellschaftliche Akzeptanz dafür sprechen.

Faktor 4 wird einzig durch die Variable "erfolgreichere Rekrutierung neuer Mitarbeiter" charakterisiert. Er erklärt noch 8,5 % der Gesamtvarianz und wird "Attraktivität als Arbeitgeber" genannt. Die Ergebnisse dieser Faktorenanalyse stellt Tabelle 14 kompakt dar.

1) Zu den Faktorinterpretationen vgl. Tabelle 14.



Tab. 14: Interpretation und Struktur der aus den Thesen für Wirkungen einer Corporate Identity extrahierten Faktoren

Faktoren	Varianzklärung in %	
	Ges	Gem
<b>Faktor 1</b>		
Schaffung eines "Wir-Gefühls"	30,9	56,1
Repräsentiert durch die Variablen	Kom	Ladung
Leistungssteigerung der Mitarbeiter	0,85	0,90
Steigerung der Arbeitszufriedenheit	0,71	0,83
Steigendes Zusammengehörigkeitsgefühl	0,66	0,79
Weniger personelle Konflikte	0,56	0,72
<b>Faktor 2</b>		
Bildung einer unverwechselbaren Kompetenz	15,5	24,1
Repräsentiert durch die Variablen	Kom	Ladung
Verdeutlichung der Kompetenz des Unternehmens	0,70	0,79
Größere gesellschaftliche Akzeptanz	0,62	0,49
<b>Faktor 3</b>		
Ansehen in der Öffentlichkeit	9,8	11,6
Repräsentiert durch die Variablen	Kom	Ladung
Verbesserte Medien-Berichterstattung	0,53	0,67
Größere gesellschaftliche Akzeptanz	0,62	0,56
<b>Faktor 4</b>		
Attraktivität als Arbeitgeber	8,5	8,6
Repräsentiert durch die Variable	Kom	Ladung
Erfolgreiche Rekrutierung neuer Mitarbeiter	0,45	0,34
	64,7	100,0

Legende: Ges = Gesamtvarianz; Gem = gemeinsame Varianz; Kom = Kommunalität; Ladung = Faktorladung

Demnach sind

- das Schaffen eines "Wir-Gefühls",
- das Bilden einer unverwechselbaren Kompetenz,
- Ansehen in der Öffentlichkeit und
- Attraktivität als Arbeitgeber

die wesentlichen Wirkungsdimensionen einer CI.

Ob eine CI-Strategie Wirkungen zeigt und wie stark diese sind, läßt sich auch an einer allgemeinen Erfolgseinschätzung ablesen. Der bisherige Erfolg der CI-Aktivitäten wird von den befragten Unternehmen überwiegend als positiv beurteilt. Nur 4,3 % der diese Frage beantwortenden Probanden werteten ihre CI-Aktivitäten als bis jetzt nicht erfolgreich; 20 % glauben, daß sich Positives und Negatives etwa gegeneinander aufwiegen; nahezu die Hälfte aller befragten Unternehmen assoziiert mit CI eine positive Wirkung. 90,5 % der Probanden glauben sogar, daß ihre CI in Zukunft erfolgreich wird bzw. bleibt.

Die weniger positive Einschätzung des bisherigen CI-Erfolgs beruht wahrscheinlich auf der Tatsache, daß die "CI-Welle" erst seit relativ kurzer Zeit besteht. Da ein langfristig angelegtes Programm eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche CI ist, kann mit größeren Erfolgen bei vielen Unternehmen erst in der Zukunft gerechnet werden. Daß dies von den Unternehmensvertretern genauso gesehen wird, zeigt die fast durchweg bessere Einschätzung des künftigen CI-Erfolgs.

#### 4.3.2. Anwender und Nichtanwender einer Corporate Identity-Strategie

Wodurch unterscheiden sich Unternehmen, die CI verwirklichen von solchen, die sich nicht dazu durchringen können? Bei welcher Art von Unternehmen bestehen Defizite bezüglich CI? Um auf diese Fragen Antworten zu finden, werden CI-Anwender und CI-Nichtanwender zunächst hinsichtlich allgemeiner Kriterien zur Klassifizierung von Unternehmen verglichen.<sup>1)</sup>

Zieht man zunächst das Kriterium "Belegschaftsgröße" heran, so fällt bei Betrachtung von Tabelle 15 auf, daß CI-Nichtanwender meist kleine und CI-Anwender eher mittlere und große Unternehmen sind. Des weiteren weisen CI-Nichtanwender im Vergleich zu den Unternehmen der Gesamtheit häufig einen geringeren Diversifikationsgrad auf, während unter den stark diversifizierten, aber auch unter den nicht diversifizierten Unternehmen relativ viele CI-Anwender zu finden sind, wie Tabelle 16 zeigt.

1) Vgl. Frage 4 des Unternehmens-Fragebogens im Anhang.

Wegen der relativ geringen Anzahl der CI-Nichtanwender (17 der 93 antwortenden Unternehmen (18,3 %) sind CI-Nichtanwender und 76 (81,7 %) CI-Anwender) können zwar keine allgemeingültigen Aussagen gemacht werden, doch erscheinen Tendenzaussagen bei besonders deutlichen Unterschieden durchaus vertretbar.



Tab. 15: Anwender und Nichtanwender einer Corporate Identity, differenziert nach der Belegschaftsgröße

Belegschaftsgröße	Häufigkeit der Nennungen		
	CI-Nichtanwender	CI-Anwender	Gesamt
klein: 100- 1000	41,2 (7)	30,3 (23)	32,3 (30)
mittel: 1001-10000	35,3 (6)	40,8 (31)	39,8 (37)
groß: ≥ 10000	23,5 (4)	28,9 (22)	27,9 (26)
Gesamt	100,0 (17)	100,0 (76)	100,0 (93)

Legende: 1. Wert = % der Gruppe (Spalte)

2. Wert in Klammern = absolute Anzahl

Tab. 16: Anwender und Nichtanwender einer Corporate Identity, differenziert nach dem Diversifikationsgrad

Diversifikationsgrad	Häufigkeit der Nennungen		
	CI-Nichtanwender	CI-Anwender	Gesamt
Nicht	18,8 (3)	30,3 (23)	28,3 (26)
Schwach	56,3 (9)	35,5 (27)	39,1 (36)
Stark	25,0 (4)	34,2 (26)	32,6 (30)
Gesamt	100,0 (16)	100,0 (76)	100,0 (92)

Legende: 1. Wert = % der Gruppe (Spalte)

2. Wert in Klammern = absolute Anzahl

Werden beide Gruppen nach den verschiedenen Wirtschaftszweigen aufgeschlüsselt, haben Anwender und Nichtanwender einer CI innerhalb der Konsumgüterindustrie jeweils etwa die gleichen Anteile wie an der Gesamtheit der Unternehmen. In Handelsunternehmen wird relativ selten eine CI verfolgt. Dagegen sind CI-Anwender innerhalb der Investitionsgüterindustrie und im Dienstleistungsbereich überproportional stark vertreten. Die genauen Anteile der einzelnen Gruppen können Tabelle 17 entnommen werden.

Fallt man diese Überlegungen zusammen, so ist demnach ein idealer

typischer CI-Anwender ein

- nicht oder stark diversifiziertes,

- international orientiertes,

- Investitionsgüter- oder Dienstleistungsunternehmen

- mit über 1.000 Mitarbeitern.

Tab. 17: Anwender und Nichtanwender einer Corporate Identity, differenziert nach dem Wirtschaftszweig

Wirtschaftszweig	Häufigkeit der Nennungen		
	CI-Nichtanwender	CI-Anwender	Gesamt
Investitions- güterindustrie	11,8 (2)	26,3 (20)	23,7 (22)
Konsumgüter- industrie	35,3 (6)	32,9 (25)	33,3 (31)
Handel	29,4 (5)	6,6 (5)	10,7 (10)
Dienstleistung	17,6 (3)	25,0 (19)	23,7 (22)
Sonstiges	5,9 (1)	9,2 (7)	8,6 (8)
Gesamt	100,0 (17)	100,0 (76)	100,0 (93)

Legende: 1. Wert = % der Gruppe (Spalte)

2. Wert in Klammern = absolute Anzahl

Aus Tabelle 18 wird ersichtlich, daß verhältnismäßig viele Unternehmen, die auf internationalen Märkten operieren, eine CI verfolgen. Regional oder national vertretene Unternehmen sind dagegen, im Vergleich zur Gesamtheit, relativ häufig Nichtanwender einer CI.

Tab. 18: Anwender und Nichtanwender einer Corporate Identity, differenziert nach der Marktpräsenz

Marktpräsenz	Häufigkeit der Nennungen		
	CI-Nichtanwender	CI-Anwender	Gesamt
Regional	17,6 (3)	9,2 (7)	10,7 (10)
National	41,2 (7)	14,5 (11)	19,4 (18)
International	41,3 (7)	76,3 (58)	69,9 (65)
Gesamt	100,0 (16)	100,0 (76)	100,0 (92)

Legende: 1. Wert = % der Gruppe (Spalte)

2. Wert in Klammern = absolute Anzahl

Faßt man diese Überlegungen zusammen, so ist demnach ein idealtypischer CI-Anwender ein

- nicht oder stark diversifiziertes,
- international orientiertes,
- Investitionsgüter- oder Dienstleistungsunternehmen
- mit über 1.000 Mitarbeitern.



Dagegen stellt ein

- schwach diversifiziertes,
- regional oder national orientiertes
- Handelsunternehmen
- mit bis zu 1.000 Mitarbeitern

einen idealtypischen Nichtanwender einer CI dar.

Um weitere Merkmale herauszufinden, die Anwender einer CI von Nichtanwendern unterscheiden, werden im folgenden die Thesen über Ursachen, Voraussetzungen und Wirkungen einer CI gruppenspezifisch untersucht.<sup>1)</sup> Um dieses komplexe Problem von 42 Variablen (Thesen) mit je 7 verschiedenen Ausprägungen bei jeder Gruppe komprimiert zu lösen, wurde eine stufenweise, lineare Diskriminanzanalyse durchgeführt. Sie bietet den Vorteil, neben den Mittelwerten auch die Streuung der Variablen zu berücksichtigen. Desweiteren fallen Variablen weg, deren Trenninformationen schon in anderen, auf einer höheren Stufe stehenden Variablen enthalten sind. Die entscheidenden Variablen zur Trennung der vorgegebenen Gruppen werden somit herausgefiltert.

Bereits nach 12 Schritten ergibt sich eine deutliche Trennung beider Gruppen, die sich durch die Einbeziehung weiterer Variablen nicht wesentlich verbessern läßt. Die ermittelte Diskriminanzfunktion ist eine Linearkombination aus 10 Variablen. Daß diese eine deutliche Trennung der Gruppen ermöglicht, ist an den ermittelten, in Tabelle 19 dargelegten Beurteilungskriterien abzulesen.

Tab. 19: Beurteilungskriterien für die Diskriminanzstärke der ermittelten Diskriminanzfunktion

Beurteilungskriterium	Wert
Kanonischer Korrelationskoeffizient	0,69
Quadrierter Korrelationskoeffizient	0,48
Wilks Lambda	0,52
Signifikanzniveau $\alpha$	0,00

Weitere Belege für die Trennstärke dieser Diskriminanzfunktion bildet die Tatsache, daß 89,9 % der Unternehmen (95,9 % der CI-Anwender und 62,5 % der CI-Nichtanwender) durch die Diskriminanzfunktion der richtigen Gruppe zugeordnet werden. Über die

1) Vgl. die Fragen 1-3 der jeweiligen Fragebögen im Anhang.

diskriminatorische Bedeutung der einzelnen unabhängigen Variablen und die jeweiligen Mittelwerte beider Gruppen gibt Tabelle 20 Aufschluß.

Tab. 20: Diskriminatorische Bedeutung der unabhängigen Variablen und dazugehörige Mittelwerte beider Gruppen

Variable <sup>1)</sup>	SD	MW1	MW2
Identifikationsmangel mit dem Unternehmen	0,81	3,1	3,1
Unternehmenswachstum, Fusionen	0,64	3,5	5,5
Griffige "CI-Formel"	0,59	2,5	3,6
Vertrauenskrise gegenüber der Öffentlichkeit	0,57	4,3	5,9
Keine Unternehmerpersönlichkeit	0,53	5,2	5,1
Existenz einer Unternehmensphilosophie	0,43	1,7	2,5
Aufgeschlossene Öffentlichkeit	0,39	3,7	3,3
Uneinheitliche externe Kommunikation	0,39	3,1	4,7
Abweichung vom Unternehmens-Soll-Image	0,31	3,6	4,1
CI-Entwicklung unter Mitarbeit aller	0,29	2,3	2,1

**Legende:**

SD = absoluter, standardisierter Diskriminanzkoeffizient

MW1 = Mittelwert der Gruppe 1 (Anwender einer CI)

MW2 = Mittelwert der Gruppe 2 (Nichtanwender einer CI)

Je höher der absolute standardisierte Diskriminanzkoeffizient einer Variablen ist, desto besser ist ihre Trennfähigkeit. Demnach heißt die trennstärkste Variable "Identifikationsmangel der Mitarbeiter mit dem Unternehmen als Ganzes". Die trennstärksten Variablen sind die ersten fünf Variablen der Tabelle 21. Sie enthalten zusammen bereits 65 % der Streuung der Diskriminanzwerte.

Beachtet man zusätzlich noch die zu den Variablen gehörigen Mittelwerte, so ergeben sich im Hinblick auf die 42 untersuchten Thesen die wichtigsten Unterscheidungsmerkmale von Anwendern und Nichtanwendern einer CI. Sie lauten:

1) Zur vollständigen Formulierung der Variablen vgl. die Fragen 1 und 2 des Unternehmens-Fragebogens im Anhang.



o Für CI-Anwender trifft es stärker zu, daß

- der Verlust der bestehenden Unternehmensidentität, etwa durch Wachstum oder Fusion,
- eine Vertrauenskrise gegenüber der Öffentlichkeit oder
- eine uneinheitliche Kommunikation mit den Marktpartnern

Anlässe für die Beschäftigung mit CI sind als für CI-Nichtanwender.

o CI-Anwender sehen in

- einer griffigen "CI-Formel" und
- der Existenz einer Unternehmensphilosophie

wichtigere Voraussetzungen für die erfolgreiche Durchführung einer CI als CI-Nichtanwender.

Nachdem Unterschiede zwischen Anwendern und Nichtanwendern einer CI aufgezeigt wurden, erscheint es angebracht, den Standpunkt der Nichtanwender näher zu beleuchten. Beruht dieser auf einem Informations- oder Qualifikationsdefizit des Managements oder wird aus bestimmten Gründen bewußt von einer CI abgesehen? Um dies zu klären, hatten die CI-Nichtanwender ihr Unterlassen zu begründen.<sup>1)</sup> Ergänzend wurden die CI-Berater befragt, ob und weshalb ihnen bekannte Unternehmen bewußt von einer CI absehen.<sup>2)</sup> Die Zusammenstellung der angegebenen Gründe erfolgt in Tabelle 21. Ihr ist zu entnehmen, daß vor allem Markenartikler glauben, auf eine CI verzichten zu können. Sie meinen, eine CI sei bereits durch die Markenidentität hergestellt. Bei Unternehmen mit nur einer dominanten Marke, etwa COCA COLA, kann Markenidentität durchaus mit CI gleichgesetzt werden. Ist ein Unternehmen aber mit verschiedenen, eigenständigen Marken vertreten, muß bezweifelt werden, daß allein durch die Marken eine CI zustande kommt.

1) Vgl. Frage 6 des Unternehmens-Fragebogens im Anhang.

2) Vgl. Frage 9 des CI-Berater-Fragebogens im Anhang.

Tab. 21: Gründe der Nichtanwender einer Corporate Identity für ihr Unterlassen

Grund	Häufigkeit der Nennungen	
	absolut	in %
CI ist durch Markenidentität hergestellt	8	20,5
Realisierung wesentlicher CI-Elemente, ohne den Begriff "CI" zu verwenden	2	5,1
CI ist ein Vorhaben	2	5,1
Kein akuter Anlaß	3	7,7
Mangelnde Kenntnis einer CI	8	20,5
Management hat keine Zeit für CI	4	10,3
Mangel an qualifizierten Mitarbeitern	4	10,3
Einige Voraussetzungen fehlen	2	5,1
Kosten höher als der zu erwartende Ertrag	3	7,7
Keine finanziellen Mittel für CI	1	2,6
CI würde Markenimages zerstören	2	5,1
<b>Gesamt</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>

Anmerkung: Mehrfachnennungen waren möglich.

Bei einem Großteil der CI-Nichtanwender ist das Unterlassen auf Engpässe im Management zurückzuführen ("mangelnde Kenntnis" und "keine Zeit"). Ganz besonders betroffen sind die Unternehmen mit 100-500 Mitarbeitern. Die Hälfte der Probanden, die angaben, daß Wissensdefizite hinsichtlich CI bestehen, gehören zu dieser Gruppe.

Des weiteren sahen sich einige Unternehmen noch nicht als "reif" für eine CI an. Das ergeben Gründe wie: "Voraussetzungen fehlen", "qualifizierte Mitarbeiter fehlen" und "kein akuter Anlaß vorhanden". In vier Fällen wird von einer CI abgesehen, da der Nutzen verglichen mit den Kosten als zu gering veranschlagt wird.

Hoffmann, Bayerische Ruck, BBL, Boss, Brauner (Hauptstadt), British Airways, Dräger, Digital Equipment, Eaton, Elefanten-Schuhe, Esso, Ferrero, Flughafen Frankfurt, General Motors, Häuser (Hof), Hentel, Hilti, Hoescht, ICI, Ilford, Ilex, Inter Rent, Jil Sander, Karstadt, KSB, Lohde, M&M, Mäyer (Schuhe), M&M, Mohn, Münchener Ruck, Philip Morris, Procter & Gamble, Ritter (Schokolade), Sony, Sparhaus, Volvo, Zander



Die wesentlichen Gründe für das Nichtverfolgen einer CI sind demnach:

- Vorhandene Markenidentität,
- Engpässe im Management,
- "Unreife" für CI und
- Schlechte Kosten-Nutzen-Relation.

Um herauszufinden, welche Unternehmen CI am besten in die Praxis umsetzen, hatten alle Probanden innerhalb der Unternehmensbefragung CI vorbildlich verwirklichende Unternehmen zu nennen. Daraus wurde eine Rangfolge erstellt, die Tabelle 22 wiedergibt.

Tab. 22: Rangfolge von Unternehmen mit vorbildlicher Corporate Identity

Rang	Häufigkeit der Nennungen	Unternehmen
1	29	Daimler Benz
2	18	IBM
3	14	Deutsche Bank
4	13	Lufthansa
5	12	BMW
6	9	Nixdorf, Siemens
7	7	Braun, Erco-Leuchten
8	6	Audi
9	5	Dresdner Bank
10	4	Bayer, McDonalds, Olivetti
11	3	Bosch, Coca Cola, Deutsche Bundesbahn, Porsche
12	2	BASF, Beiersdorf, Bertelsmann, BfG, Deutsche Bundespost, Hewlett Packard, Nestlé
13	1	3 M; AEG, Aldi, Allianz, Bankhaus Hoffmann, Bayerische Rück, BBC, Boss, Breuninger (Kaufhaus), British Airways, Dräger, Digital Equipment, Eaton, Elefanten-Schuhe, Esso, Ferrero, Flughafen Frankfurt, General Motors, Häuser (Mode), Henkel, Hilti, Hoechst, ICI, Ilford, Ikea, Inter Rent, Jil Sander, Karstadt, KKB, Kodak, MAI, Mayer (Schuhe), MBE, Mohn, Münchener Rück, Philip Morris, Procter & Gamble, Ritter (Schokolade), Sony, Sparkasse, Volvo, Zanders

Rang eins nimmt mit Abstand DAIMLER BENZ ein. An zweiter Stelle folgt IBM. Die Plätze drei, vier und fünf belegen die DEUTSCHE BANK, LUFTHANSA und BMW. Auf die ersten fünf Ränge entfallen bereits 41 % der Nennungen.

Interessant ist ein Vergleich des "idealtypischen CI-Anwenders" mit den auf den ersten Rängen platzierten Unternehmen.<sup>1)</sup> Die sieben Erstplatzierten gehören nämlich alle der nicht oder der stark diversifizierten Gruppe an und sind international operierende Investitionsgüter- oder Dienstleistungsunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern.<sup>2)</sup>

#### 4.3.3. Unternehmensspezifische Ausprägungsformen der Corporate Identity-Strategie

Es erscheint noch von Interesse zu erforschen, worin sich unterschiedlich große Unternehmen hinsichtlich der Einschätzung von Ursachen, Voraussetzungen und Wirkungen einer CI unterscheiden.

Berücksichtigt man die Gruppenmittelwerte großer, mittlerer und kleinerer Unternehmen bei den einzelnen Variablen, so können folgende Tendenzaussagen getroffen werden:

- o Besonders für große Unternehmen sind
  - Unternehmenswachstum und Fusionen,
  - eine Abweichung vom Unternehmens-Soll-Image sowie
  - voneinander abweichende Images einzelner Unternehmensbereiche oder ProdukteAnlässe für eine Beschäftigung mit CI.
- o Große Unternehmen erwarten durch eine CI in stärkerem Maße eine erfolgreiche Rekrutierung neuer Mitarbeiter als kleine und mittelgroße.

1) Vgl. Abschnitt 4.3.2.

2) Die Automobilunternehmen sind nur zum Teil der Investitionsgüterindustrie zuzurechnen.



o Für mittelgroße Unternehmen ist es unwahrscheinlich, durch eine CI

- personelle Konflikte zu mindern oder
- den Handlungsspielraum der Mitarbeiter zu beeinträchtigen,

und wahrscheinlich, mittels einer CI

- Markenimages negativ zu beeinflussen oder eine
- Goodwill-Übertragung bei Produkten zu erzielen.

o Des weiteren sehen mittelgroße Unternehmen in

- der ungenügenden Information der Mitarbeiter sowie
- der mangelhaften Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen

relativ selten einen Anlaß, sich mit CI zu beschäftigen.

o Kleine Unternehmen nehmen

- eine schwer verständliche Kernaussage,
  - einen Informationsmangel der Marktpartner,
  - eine uneinheitliche Kommunikation mit den Marktpartnern,
  - ähnliche Leistungen der Wettbewerber sowie
  - CI-Maßnahmen der Wettbewerber
- eher als Ursachen wahr, damit sie sich mit CI beschäftigen, als mittelgroße und große Unternehmen.

o Ihnen ist auch

- die Entwicklung einer CI unter der Mitarbeit aller Hierarchiestufen
- besonders wichtig.

o Außerdem halten es kleine Unternehmen für wahrscheinlicher, mittels einer CI

- häufige und positive Berichte über das Unternehmen in den Medien sowie
- eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit zu erreichen, als mittelgroße und große Unternehmen.

## 5. Zusammenfassung

Das zentrale Anliegen dieser Studie war es, mit Hilfe einer schriftlichen Befragung von CI-Experten weitere Aufschlüsse über diesen Sachverhalt zu gewinnen. Die Untersuchung galt insbesondere den Ursachen, Voraussetzungen und Wirkungen einer CI. Des weiteren wurden Unterscheidungsmerkmale der CI-anwendenden zu den übrigen Unternehmen herausgearbeitet.

Ein Motiv für die Beschäftigung mit CI konnte in der "CI-Welle" festgestellt werden. Aus Expertensicht ist weiterhin eine zu geringe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen als Ganzes der wichtigste Anlaß, sich mit CI zu befassen. Als wesentliche Faktoren, die in Unternehmen eine Beschäftigung mit CI auslösen, ließen sich Mängel im externen Auftreten, Defizite in der Identitäts-Weiterentwicklung, Identifikationsmangel der Mitarbeiter, Soll-Image-Defizite, uneinheitliche Kommunikation und Aktivitäten der Wettbewerber feststellen.

Ein Ausgleich des erhöhten Bedarfs an Fachkräften während der Implementierungsphase einer CI erfolgt vielfach durch die Inanspruchnahme von CI-Beratern. In der Erkenntnis "CI muß mehr sein als eine einmalige Design-Vereinheitlichung" sehen die Experten die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche CI. Entscheidende Faktoren sind weiterhin ein langfristig angelegtes CI-Programm, die Kontrolle der CI-Maßnahmen, die Komprimierung der CI auf das Wesentliche und ein für CI empfängliches Zielpublikum. CI-Programme scheitern vor allem an Management-Fehlern sowie an einem unausgewogenen Einsatz der CI-Instrumente.

Die deutlichsten Wirkungen einer CI werden in der klaren Positionierung des Unternehmens gegenüber den Wettbewerbern und der Verdeutlichung der Kompetenz des Unternehmens, also im Bereich "Marktstellung", gesehen. Als wesentliche Wirkungsdimensionen kommen ein "Wir-Gefühl", eine anerkannte, unverwechselbare Kompetenz, Ansehen in der Öffentlichkeit und Attraktivität als Arbeitgeber in Betracht. Den bisherigen Erfolg von CI-Maßnahmen schätzen die Anwender nicht positiv ein. Für die Zukunft erwartet man jedoch größeren Erfolg.



Die Suche nach Unterscheidungsmerkmalen zwischen Anwendern und Nichtanwendern einer CI ergibt folgende Idealtypen:

Ein CI-Anwender ist ein

- nicht oder stark diversifiziertes,
- international orientiertes
- Investitionsgüter- oder Dienstleistungsunternehmen
- mit über 1.000 Mitarbeitern.

Dagegen stellt ein CI-Nichtanwender ein

- schwach diversifiziertes,
  - regional oder national orientiertes
  - Handelsunternehmen
  - mit bis zu 1.000 Mitarbeitern
- dar.

Der bedeutendste spezifische Unterschied zwischen den beiden Gruppen ist, daß der Verlust der bestehenden Unternehmensidentität, etwa durch Wachstum oder Fusion, stärker als Anlaß für die Beschäftigung mit CI für Anwender zutrifft als für Nichtanwender. Als wesentliche Gründe für das Unterlassen einer CI konnten eine bestehende Markenidentität und Engpässe im Management festgestellt werden. Unter den Unternehmen, die CI vorbildlich verwirklichen, liegen unseren Befunden zufolge DAIMLER BENZ auf dem ersten und IBM auf dem zweiten Platz.

Mittels dieses Beitrags sollte die fast ausschließlich qualitative Diskussion in diesem Bereich durch eine empirisch-quantitative Komponente bereichert und angeregt werden. Insofern ist es das Anliegen der Verfasser, gestützt auf theoretische Überlegungen und empirische Befunde Hinweise für eine explikative Analyse des Phänomens "Corporate Identity" zu geben.

# Literaturverzeichnis

- Bartels, G., (1986), Corporate Identity und betriebliche Personalpolitik, in: Birkigt, K./Stadler, M. (1986), S. 115-134.
- Bergler, R. (1982), Psychologie in Wirtschaft und Gesellschaft, Defizite, Diagnosen, Orientierungshilfen, Köln.
- Beutel, F./Schubö, W. (1983), SPSS 9, Statistik-Programmsystem für die Sozialwissenschaften, eine Beschreibung der Programmversionen 8 und 9, 4. Aufl., Stuttgart/New York.
- Bilger, M. (1981), Wirkungen einer CI-Kampagne, in: Marketing Journal, 14. Jg., Nr. 5, S. 504-505.
- \* Birkigt, K. (1982), Von der Corporate Identity zum Corporate Design; ein Projekt mit 10 Arbeitsschritten, in: Marketing Journal, 15. Jg., Nr. 2, S. 167-168.
- Birkigt, K./Stadler, M. (Hrsg.) (1986), Corporate Identity Grundlagen, Fallbeispiele, 3. Aufl., Landsberg am Lech.
- Böckler, M. (1980), Entstaubung eines Staubfängers, in: werben & verkaufen, Nr. 23, S. II-XI.
- Dichtl, E. (1985), Marketing vor neuen Herausforderungen - Ein Problemaufriß, in: Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (1985), S. 465-474.
- \* Domizlaff, H. (1951), Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens, Ein Lehrbuch der Markentechnik, Hamburg.
- Fischer, G. (1986), Wo Cliques erwünscht sind, in: manager magazin, 16. Jg., Nr. 8, S. 150-154.
- Gutjahr, G./Keller, I. (1986), Corporate Identity - Meinung und Wirkung, in: Birkigt, K./Stadler, M. (1986), S. 77-96.
- Heinrich, C.I. (1986), Studie über die Realität und Praxis von Corporate Identity in den deutschen Unternehmen, Düsseldorf (unveröffentlicht).
- Hofstede, G. (1980), Kultur und Organisation, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1168-1182.
- Humpert, M. (1984), Corporate Identity, in: Die Gewerbliche Genossenschaft, 29. Jg., Nr. 4, S. 21-22.
- Keller, I. (1984), "Braucht Ihr Unternehmen CI?", in: Planung und Analyse, 11. Jg., Nr. 9, S. 368-370.



- Kieser, A. (1984), Wie rational kann man strategische Planung betreiben?, in: Gaugler, E./Jacobs, O./Kieser, A. (Hrsg.), Strategische Unternehmensführung und Rechnungslegung, Stuttgart, S. 31-44.
- Kneip, K. (1978), Identitätsorientierte Unternehmensführung/ Teil 4, Konsequenzen für die Unternehmenspolitik, in: werben & verkaufen, Nr. 50, S. XV-XVIII.
- Kreutzer, R./Jugel, S./Wiedmann, K.-P. (1986), Unternehmensphilosophie und Corporate Identity, Arbeitspapier Nr. 40 des Instituts für Marketing, Universität Mannheim.
- Langhans, K.-H. (1982), "Corporate Identity", Sich selbst treu sein und bleiben, in: Markenartikel, 44. Jg., Nr. 2, S. 316-319.
- Lierl, K. (1978), Corporate Identity kann ein ganzes Unternehmen bewegen, in: werben & verkaufen, Nr. 28, S. I-V.
- ders., K. (1978a), Der subtile Weg, Kunden zu umwerben, in: werben & verkaufen, Nr. 29, S. II-IV.
- ders., K. (1980), Corporate Identity, in: Böckler (1980), S. IV.
- Mayr-Keber, G. (1986), Strukturelemente der visuellen Entscheidung von Corporate Identity, in: Birkigt, K./Stadler, M. (1986), S. 275-312.
- Neuberger, O./Kompa, A. (1986), Das Gesicht der Firma, in: psychologie heute, 13. Jg., Nr. 6, S. 61-68.
- dies. (1986a), Mit Zauberformeln die Leistung steigern, in: psychologie heute, 13. Jg., Nr. 7, S. 58-65.
- dies. (1986b), Die Neurosen des Chefs, in: psychologie heute, 13. Jg., Nr. 8, S. 62-68.
- dies. (1986c), Macher, Gärtner, Krisenmanager, in: psychologie heute, 13. Jg., Nr. 9, S. 64-71.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (1985), Marketing, 14. Aufl., Berlin.
- o.V. (1978), Corporate Identity, Vom Schlagwort zum griffigen Instrument, in: Marketing Journal, 11. Jg., Nr. 6, S. 542-549.
- o.V. (1979), Corporate Identity: Teure Liebe, in: absatzwirtschaft, 22. Jg., Nr. 4, S. 24-31.
- o.V. (1983), Kleider machen Firmen, in: Wirtschaftswoche, 37. Jg., Nr. 7, S. 46-52.
- o.V. (1983a), BDW-Kongress 83/Corporate Identity vor allem eine Charakterfrage, in: Handelsblatt, 4.5.1983.

o.V. (1985), Corporate Communications, Viel heiße Luft, in: Wirtschaftswoche, 39. Jg., Nr. 34, S. 51-54.

Raffée, H. (1985), Grundfragen und Ansätze des Strategischen Marketing, in: Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (1985), S. 3-33.

ders. (1985a), Wertewandel und gesellschaftsorientiertes Marketing - Die Bewährungsprobe strategischer Unternehmensführung, in: Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (1985), S. 662-619.

Raithel, H. (1986), Kultur in Reih und Glied, in: manager magazin, 16. Jg., Nr. 7, S. 140-152.

Schlehofer, R. (1979), Ein Firmengesicht aus einem Guß, in: werben & verkaufen, Nr. 25, S. II-XV.

Schmittl, W. (1979), Corporate Identity - Chancen und Probleme, in: der arbeitgeber, 31. Jg., Nr. 4, S. 173-174.

Schuchard-Fischer, C., u.a. (1985), Multivariate Analysemethoden, Eine anwendungsorientierte Einführung, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York/Tokio.

Schulze van Loon, R. (1986), Corporate Identity: Unternehmensprofile in Kurzform, Ein Zeichen wird hier zum Programm, in: Rheinischer Merkur/Christ und Welt, 41. Jg., Nr. 21, S. 38.

Schanzer, B. (o.J.), Die Bedeutung der Architektur für die Corporate Identity eines Unternehmens. Eine empirische Untersuchung von Geschäften und Bankfilialen, Diss., Wien.

Weisser, M. (1986), Auf den Spuren der Vergangenheit, in: manager magazin, 16. Jg., Nr. 8, S. 110-114.

Wiechmann, U. (1986), Einführung: Corporate Identity - Ein internationales Thema, in: Birkigt, K./Stadler, M. (1986), S. 15-16.

Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R. (1986), Strategische Marketingplanung - Ein Überblick in: Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (1985), S. 61-141.

Zintzmeyer, J. (1981), Kosteneinsparung und Rationalisierung durch Corporate Identity-Programme, in: PR-Revue, 28. Jg., Nr. 109, S. 42-44.



# FRAGEN FÜR UNTERNEHMENSBEFRAGUNG

Bei den drei folgenden Fragen geht es um Ihre persönliche  
Einschätzung. Kreuzen Sie bitte hinter jeder These die Ihrer  
Meinung nach zutreffende ANHANG (jeweils ein Kreuz).

Beispiel:

trifft

trifft

nicht zu

überhaupt

nicht zu

Die Umweltbewusstseins zu zeigen.

Führt man ein Auto mit Katalysator

X 2 3 4 5 6 7

Erklärung: In folgenden wird häufig von "Marktpartnern"  
gesprochen. Hierunter sind sämtliche Personen und  
Institutionen zu verstehen, mit denen die Unternehmung  
direkt zu tun hat (also Kunden, Lieferanten, Geldgeber,  
u.ä.).

## FRAGEBOGEN

## FÜR UNTERNEHMENSBEFRAGUNG

1. Bitte schätzen Sie die folgenden Aussagen danach ein, ob sie als Ursache für eine Corporate Identity-Strategie...

	sehr wichtig	sehr unwichtig
Identifikation der Mitarbeiter mit dem Graduierten des Unternehmens ist zu gering	1 2 3 4 5 6 7	
Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen als Ganzes ist zu gering	1 2 3 4 5 6 7	

Bei den drei folgenden Fragen geht es um Ihre persönliche Einschätzung. Kreuzen Sie bitte hinter jeder These die Ihrer Meinung nach zutreffende Ausprägung an (jeweils ein Kreuz).

Beispiel:	trifft	trifft
Fernstudie über die Unternehmensleistung ist schwer verständlich	sehr zu	Überhaupt nicht zu
Gruppe aus der bestehenden Unternehmensidentität	1 2 3 4 5 6 7	
Um Umweltbewußtsein zu zeigen, fährt man ein Auto mit Katalysator	X 2 3 4 5 6 7	
Fähigkeiten der Unternehmenspersonal	1 2 3 4 5 6 7	

Anmerkung: Im folgenden wird häufig von "Marktpartnern" gesprochen. Hierunter sind sämtliche Personen und Institutionen zu verstehen, mit denen die Unternehmung direkt zu tun hat (also Kunden, Lieferanten, Geldgeber, u.ä.).

Marktpartner sind unzureichend über das Unternehmen informiert	1 2 3 4 5 6 7
Kommunikation mit den Marktpartnern ist unzureichend	1 2 3 4 5 6 7
Vertrauenskreis gegenüber der Öffentlichkeit	1 2 3 4 5 6 7
Corporate Identity-Maßnahmen der Wettbewerber	1 2 3 4 5 6 7



1. Bitte schätzen Sie die folgenden Aussagen danach ein, ob sie als Ursache für eine Realisierung einer Corporate Identity-Strategie ausschlaggebend sind!

	sehr wichtig							sehr unwichtig						
Identifikation der Mitarbeiter mit den Produkten des Unternehmens ist zu gering	1	2	3	4	5	6	7							
Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen als Ganzes ist zu gering	1	2	3	4	5	6	7							
Mitarbeiter sind unzureichend über das eigene Unternehmen informiert	1	2	3	4	5	6	7							
Firmeninterne Kommunikation ist uneinheitlich	1	2	3	4	5	6	7							
Erscheinungsbild des Unternehmens ist veraltet	1	2	3	4	5	6	7							
Kernaussage über die Unternehmensleistung ist schwer verständlich	1	2	3	4	5	6	7							
Lösung aus der bestehenden Unternehmens-Identität durch Unternehmenswachstum, Fusionen oder Zusammenschlüsse	1	2	3	4	5	6	7							
Fehlen der Unternehmerpersönlichkeit	1	2	3	4	5	6	7							
Abweichung vom Unternehmens-Soll-Image	1	2	3	4	5	6	7							
Divergierende Images einzelner Unternehmensbereiche oder -produkte	1	2	3	4	5	6	7							
Erhöhte Normierungen der Unternehmensleistungen (z.B. durch Eingriffe per Gesetz)	1	2	3	4	5	6	7							
Marktpartner sind unzureichend über das Unternehmen informiert	1	2	3	4	5	6	7							
Kommunikation mit den Marktpartnern ist uneinheitlich	1	2	3	4	5	6	7							
Vertrauenskriese gegenüber der Öffentlichkeit	1	2	3	4	5	6	7							
Corporate Identity-Maßnahmen der Wettbewerber	1	2	3	4	5	6	7							

2. Wie wichtig schätzen Sie die folgenden Voraussetzungen ein, um eine Corporate Identity-Strategie erfolgreich durchführen zu können?

	sehr wichtig							sehr unwichtig
Top-Manager, die ein Gefühl für die Überlegenheit von einheitlich und selbstbewußt auftretenden Personen haben	1	2	3	4	5	6	7	
Bekennntnis sämtlicher Mitarbeiter zur Corporate Identity	1	2	3	4	5	6	7	
Erkenntnis des Managements, daß Corporate Identity strategische Bedeutung hat	1	2	3	4	5	6	7	
Langfristig angelegtes Corporate Identity-Programm	1	2	3	4	5	6	7	
Formulierung von Meßgrößen zur Kontrolle der Corporate Identity-Maßnahmen	1	2	3	4	5	6	7	
Durchführung von Kontrollen der Corporate Identity-Maßnahmen	1	2	3	4	5	6	7	
Verdichtung der Corporate Identity auf Worte, Formen, Farben, Zeichen und Symbole	1	2	3	4	5	6	7	
Griffige "Corporate Identity-Formel" um die komplexe Zwecksetzung zu verdeutlichen bzw. zu penetrieren	1	2	3	4	5	6	7	
Ein formal nicht zu starres Corporate Identity-Konzept	1	2	3	4	5	6	7	
Formulierung einer Unternehmensphilosophie als Rahmen für eine Corporate Identity	1	2	3	4	5	6	7	
Entwicklung und Installierung des Corporate Identity-Programms unter Mitarbeit aller Hierachiestufen des Unternehmens	1	2	3	4	5	6	7	
Eine dem Corporate Identity-Programm gegenüber aufgeschlossene Öffentlichkeit	1	2	3	4	5	6	7	
Nicht zu starke Markenimages einzelner Produkte	1	2	3	4	5	6	7	

Beurteilung des Unternehmens durch Journalisten

Stärke gesellschaftlicher Beziehung zum Unternehmen



3. Bitte beurteilen Sie, in welchem Maße folgende Wirkungen durch eine Corporate Identity-Strategie erzielt werden können.

	sehr wahr- scheinlich	sehr unwahr- scheinlich
Steigerung der Arbeitszufriedenheit	1 2 3 4 5 6 7	
Leistungssteigerung der Mitarbeiter	1 2 3 4 5 6 7	
Gefühl der Zusammengehörigkeit auf Unternehmensebene	1 2 3 4 5 6 7	
Stärkere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen	1 2 3 4 5 6 7	
Erfolgreichere Rekrutierung neuer Mitarbeiter	1 2 3 4 5 6 7	
Weniger Reibungsverluste im Unternehmen, da von vornherein die Einzellösung an der Corporate Identity-Strategie orientiert ist	1 2 3 4 5 6 7	
Unternehmen wird unflexibler, da es nur innerhalb des durch die Corporate Identity- Strategie vorgegebenen Rahmens auftreten und handeln kann	1 2 3 4 5 6 7	
Schaffung einer Vertrauensgrundlage bei den Marktpartnern	1 2 3 4 5 6 7	
Stärkere Bindung von Kunden an Produkt und Anbieter, d.h. z.B. eine Vergrößerung der Toleranz des Kunden gegenüber unvermeidlichen Gebrauchsproblemen	1 2 3 4 5 6 7	
Klarere Positionierung des Unternehmens gegenüber den Wettbewerbern	1 2 3 4 5 6 7	
Übertragung des Goodwills eines Produktes auf andere bzw. neue Produkte	1 2 3 4 5 6 7	
Images einzelner Markenartikel eines Unter- nehmens werden durch eine Corporate Identity- Strategie negativ beeinflusst	1 2 3 4 5 6 7	
Kosten für eine Corporate Identity-Strategie sind gemessen am Nutzen zu hoch	1 2 3 4 5 6 7	
Bevorzugung des Unternehmens durch Journalisten	1 2 3 4 5 6 7	
Größere gesellschaftliche Akzeptanz des Unternehmens	1 2 3 4 5 6 7	

Abschließend bitte ich Sie noch, einige Fragen zu dem Unternehmen, in dem Sie tätig sind zu beantworten.

4. a) Welche Belegschaftsgröße hat Ihr Unternehmen?

ca. \_\_\_\_\_ Mitarbeiter

b) Wie hoch war 1985 der Umsatz ihres Unternehmens?

ca. \_\_\_\_\_ Millionen DM

c) Welchem Wirtschaftszweig gehört Ihr Unternehmen an?

Investitionsgüterindustrie

Konsumgüterindustrie

Handel

Dienstleistung

d) Zu welcher Branche zählt ihr Unternehmen?

-----

e) Welchen Diversifikationsgrad weist Ihr Unternehmen auf?

Nicht diversifiziert

Schwach diversifiziert

Stark diversifiziert

f) Auf welchem Markt ist Ihr Unternehmen vertreten?

Regional

National

International

5. Verfolgt Ihr Unternehmen eine Corporate Identity-Strategie?

Ja -- weiter mit Frage 7.

Nein -- weiter mit Frage 6.



6. Aus welchen Gründen verfolgt Ihr Unternehmen keine Corporate Identity-Strategie (CI-Strategie)?

(Gegebenenfalls sind mehrere Antworten anzukreuzen!)

Es fehlt die genaue Kenntnis einer CI-Strategie

Dem Management fehlt die Zeit, sich mit CI zu befassen

Für eine CI-Strategie stehen keine finanziellen Mittel zur Verfügung

Für eine CI-Strategie fehlen qualifizierte Mitarbeiter

Die voraussichtlichen Kosten für eine CI-Strategie wurden höher veranschlagt als die voraussichtlichen Erträge einer CI-Strategie

Eine CI-Strategie würde einzelne Markenimages zerstören

Eine CI ist bereits durch eine Markenidentität hergestellt

Von seiten der Mitarbeiter hätte es zu große Widerstände gegeben

Andere Gründe (Bitte kurz beschreiben) \_\_\_\_\_

-----  
-----  
-----

Bitte weiter mit Frage 8.

Nochmals VIELN DANK für Ihre Mitarbeit!

Falls Sie an den Untersuchungsergebnissen interessiert sind, bitte hier ankreuzen \_\_\_\_\_ und Ihre Adresse angeben: \_\_\_\_\_

7. In welchem Jahr begann Ihr Unternehmen sich mit Corporate Identity zu befassen?

19\_\_\_

Wurde für die Corporate Identity-Strategie ein externer Berater bzw. eine (spezielle) Agentur hinzugezogen?

Ja \_

Nein \_

Wenn "Ja": Der Berater (die Agentur) war für das gesamte Corporate Identity-Programm zuständig

Der Berater (die Agentur) war nur für Teilaufgaben im Bereich -- Unternehmensdesign

-- Unternehmenskommunikation

-- Unternehmenskultur die -- zuständig

Meinung nach zutreffende Ausprägung an (jeweils ein Kreuz)

großer  
Erfolg

großer  
Mißerfolg

Wie stark schätzen Sie den bisherigen Erfolg (Mißerfolg) der von Ihrem Unternehmen durchgeführten Corporate Identity-Strategie ein?

1 2 3 4 5 6 7

Und wie stark den zukünftigen Erfolg (Mißerfolg)?

1 2 3 4 5 6 7

8. Bitte nennen Sie Ihnen bekannte Unternehmen, die Ihrer Meinung nach eine Corporate Identity-Strategie vorbildlich verwirklichen:

Anmerkung: In folgendem wird häufig von "Markenpartnern"

gesprochen. Hierunter sind sämtliche Personen und

Institutionen zu verstehen, mit denen die Unternehmung

direkt zu tun hat: Zulieferer, Lieferanten, Geldgeber,

Nochmals VIELEN DANK für Ihre Mitarbeit!

Falls Sie an den Untersuchungsergebnissen interessiert sind, bitte hier ankreuzen \_ und Ihre Adresse angeben: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## FRAGEBOGEN FÜR EXPERTENBEFRAGUNG

Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ist zu gering 1 2 3 4 5 6 7

Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ist zu gering 1 2 3 4 5 6 7

Bei den drei folgenden Fragen geht es um Ihre persönliche Einschätzung. Kreuzen Sie bitte hinter jeder These die Ihrer Meinung nach zutreffende Ausprägung an (jeweils ein Kreuz).

Firmeninterne Kommunikation ist uneinheitlich 1 2 3 4 5 6 7

Beispiel:

trifft

trifft

sehr zu

überhaupt

Kernaussage über die Unternehmensleistung ist schwer verständlich 1 2 3 4 5 6 7

nicht zu

Lösung aus Um Umweltbewußtsein zu zeigen, ☒ 2 3 4 5 6 7  
Identität fährt man ein Auto mit Katalysator

Fehlen der Unternehmenspersönlichkeit 1 2 3 4 5 6 7

Anmerkung: Im folgenden wird häufig von "Marktpartnern"

Abweichung gesprochen. Hierunter sind sämtliche Personen und

Divergenz Institutionen zu verstehen, mit denen die Unternehmung Bereiche direkt zu tun hat (also Kunden, Lieferanten, Geldgeber,

Erhöhte Kosten u.ä.). von der Unternehmung 1 2 3 4 5 6 7

Leistungen (z.B. durch Eingriffe per Gesetz) 1 2 3 4 5 6 7

Marktpartner sind unzureichend über das 1 2 3 4 5 6 7

Unternehmen informiert 1 2 3 4 5 6 7

Kommunikation mit den Marktpartnern ist 1 2 3 4 5 6 7

uneinheitlich 1 2 3 4 5 6 7

Vertrauenskreis gegenüber der Öffentlichkeit 1 2 3 4 5 6 7

Corporate Identity-Maßnahmen der Wettbewerber 1 2 3 4 5 6 7

1. Bitte schätzen Sie die folgenden Aussagen danach ein, ob sie als Ursache für eine Realisierung einer Corporate Identity-Strategie ausschlaggebend sind!

	sehr wichtig	1	2	3	4	5	6	7	sehr unwichtig
Identifikation der Mitarbeiter mit den Produkten des Unternehmens ist zu gering		1	2	3	4	5	6	7	
Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen als Ganzes ist zu gering		1	2	3	4	5	6	7	
Mitarbeiter sind unzureichend über das eigene Unternehmen informiert		1	2	3	4	5	6	7	
Firmeninterne Kommunikation ist uneinheitlich		1	2	3	4	5	6	7	
Erscheinungsbild des Unternehmens ist veraltet		1	2	3	4	5	6	7	
Kernaussage über die Unternehmensleistung ist schwer verständlich		1	2	3	4	5	6	7	
Lösung aus der bestehenden Unternehmens-Identität durch Unternehmenswachstum, Fusionen oder Zusammenschlüsse		1	2	3	4	5	6	7	
Fehlen der Unternehmerpersönlichkeit		1	2	3	4	5	6	7	
Abweichung vom Unternehmens-Soll-Image		1	2	3	4	5	6	7	
Divergierende Images einzelner Unternehmensbereiche oder -produkte		1	2	3	4	5	6	7	
Erhöhte Normierungen der Unternehmensleistungen (z.B. durch Eingriffe per Gesetz)		1	2	3	4	5	6	7	
Marktpartner sind unzureichend über das Unternehmen informiert		1	2	3	4	5	6	7	
Kommunikation mit den Marktpartnern ist uneinheitlich		1	2	3	4	5	6	7	
Vertrauenskrise gegenüber der Öffentlichkeit		1	2	3	4	5	6	7	
Corporate Identity-Maßnahmen der Wettbewerber		1	2	3	4	5	6	7	



2. Wie wichtig schätzen Sie die folgenden Voraussetzungen ein, um eine Corporate Identity-Strategie erfolgreich durchführen zu können?

	sehr wichtig	sehr unwichtig
Steigerung der Arbeitszufriedenheit	1 2 3 4 5 6 7	
Top-Manager, die ein Gefühl für die Überlegenheit von einheitlich und selbstbewußt auftretenden Personen haben	1 2 3 4 5 6 7	
Bekennntnis sämtlicher Mitarbeiter zur Corporate Identity	1 2 3 4 5 6 7	
Erkenntnis des Managements, daß Corporate Identity strategische Bedeutung hat	1 2 3 4 5 6 7	
Langfristig angelegtes Corporate Identity-Programm	1 2 3 4 5 6 7	
Formulierung von Meßgrößen zur Kontrolle der Corporate Identity-Maßnahmen	1 2 3 4 5 6 7	
Durchführung von Kontrollen der Corporate Identity-Maßnahmen	1 2 3 4 5 6 7	
Verdichtung der Corporate Identity auf Worte, Formen, Farben, Zeichen und Symbole	1 2 3 4 5 6 7	
Griffige "Corporate Identity-Formel" um die komplexe Zwecksetzung zu verdeutlichen bzw. zu penetrieren	1 2 3 4 5 6 7	
Ein formal nicht zu starres Corporate Identity-Konzept	1 2 3 4 5 6 7	
Formulierung einer Unternehmensphilosophie als Rahmen für eine Corporate Identity	1 2 3 4 5 6 7	
Entwicklung und Installierung des Corporate Identity-Programms unter Mitarbeit aller Hierachiestufen des Unternehmens	1 2 3 4 5 6 7	
Eine dem Corporate Identity-Programm gegenüber aufgeschlossene Öffentlichkeit	1 2 3 4 5 6 7	
Nicht zu starke Markenimages einzelner Produkte	1 2 3 4 5 6 7	
Vertrauen des Unternehmens durch Journalisten	1 2 3 4 5 6 7	
Zurößere gesellschaftliche Akzeptanz des Unternehmens	1 2 3 4 5 6 7	

3. Bitte beurteilen Sie, in welchem Maße folgende Wirkungen durch eine Corporate Identity-Strategie erzielt werden können.

	sehr wahr- scheinlich	sehr unwahr- scheinlich
Steigerung der Arbeitszufriedenheit	1 2 3 4 5 6 7	
Leistungssteigerung der Mitarbeiter	1 2 3 4 5 6 7	
Gefühl der Zusammengehörigkeit auf Unternehmensebene	1 2 3 4 5 6 7	
Stärkere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen	1 2 3 4 5 6 7	
Erfolgreichere Rekrutierung neuer Mitarbeiter	1 2 3 4 5 6 7	
Weniger Reibungsverluste im Unternehmen, da von vornherein die Einzellösung an der Corporate Identity-Strategie orientiert ist	1 2 3 4 5 6 7	
Unternehmen wird unflexibler, da es nur innerhalb des durch die Corporate Identity- Strategie vorgegebenen Rahmens auftreten und handeln kann	1 2 3 4 5 6 7	
Schaffung einer Vertrauensgrundlage bei den Marktpartnern	1 2 3 4 5 6 7	
Stärkere Bindung von Kunden an Produkt und Anbieter, d.h. z.B. eine Vergrößerung der Toleranz des Kunden gegenüber unvermeidlichen Gebrauchsproblemen	1 2 3 4 5 6 7	
Klarere Positionierung des Unternehmens gegenüber den Wettbewerbern	1 2 3 4 5 6 7	
Übertragung des Goodwills eines Produktes auf andere bzw. neue Produkte	1 2 3 4 5 6 7	
Images einzelner Markenartikel eines Unter- nehmens werden durch eine Corporate Identity- Strategie negativ beeinflusst	1 2 3 4 5 6 7	
Kosten für eine Corporate Identity-Strategie sind gemessen am Nutzen zu hoch	1 2 3 4 5 6 7	
Bevorzugung des Unternehmens durch Journalisten	1 2 3 4 5 6 7	
Größere gesellschaftliche Akzeptanz des Unternehmens	1 2 3 4 5 6 7	



Abschließend bitten wir Sie noch, einige allgemeine Fragen zu beantworten.

4. Auf welche der folgenden Bereiche einer Corporate Identity erstreckt sich die Beratungstätigkeit Ihrer Agentur?  
(Gegebenenfalls auch mehrere Antworten ankreuzen)

Corporate Design  
Corporate Communications  
Corporate Culture

5. Wie hoch ist in Ihrer Agentur der Umsatzanteil der Corporate Identity-Beratungsleistungen an den gesamten Beratungsleistungen?

ca. \_\_\_ %

6. Wieviele Kunden berät Ihre Agentur in Corporate Identity-Angelegenheiten?

ca. \_\_\_ %

7. Seit welchem Jahr bietet Ihre Agentur Corporate Identity-Beratungsleistungen an?

19\_\_\_

8. Wieviele Mitarbeiter sind in Ihrer Agentur beschäftigt?

-----

9. Sind Ihnen Unternehmen bekannt, bei denen eine Corporate Identity-Strategie nicht erfolgreich durchgeführt werden konnte oder die bewußt von einer Corporate Identity-Strategie absehen?

Ja \_ Nein \_

Wenn "Ja", aus welchen Gründen?

(Bitte eine kurze Beschreibung geben)

-----  
-----  
-----  
-----

Nochmals VIELEN DANK für Ihre Mitarbeit!

Falls Sie an den Untersuchungsergebnissen interessiert sind, bitte hier ankreuzen \_